الإدارة الاستراتيجية

للمكتبات ومرافق المعلومات



تأليف

السعيد مبروك إبراهيم

مدير عام المكتبات

جامعة كفر الشيخ




دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر


دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

الإدارة الإستراتيجيــة
للمكتبات ومرافق المعلومات

تأليف

السعيد مبروك إبراهيم

مدير عام المكتبات – جامعة كفر الشيخ

الطبعة الأولى

2014م

الناشـر

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

تليفاكس : 5404480 - الإسكندرية

مقدمــــة

إن أعظم ما عني به الإنسان هو الكتابة والتوثيق والعلم، فقد تركت الأمم والحضارات السابقة مصنفات ومجلدات ومخطوطات، ملأت رفوفا وخزائن مكتبات الدنيا التي أنشئت من أجل حفظ هذه الذاكرة، وهذا التراث العظيم، ونقله إلى الأجيال القادمة، وعنيت بتصنيفها وتنظيمها وتسهيل الوصول اليها.

وتواجه المكتبات الآن العديد من المتغيرات سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، و قد زادت هذه المتغيرات من الضغوط المفروضة على المكتبات، لإحداث التغيرات اللازمة لتواكب هذه التحديات، و قد أصبح لزاما على المكتبات التي ترغب في البقاء في مجال خدمات المعلومات أن تسعى جاهدة إلى تحقيق بعض المزايا التنافسية.

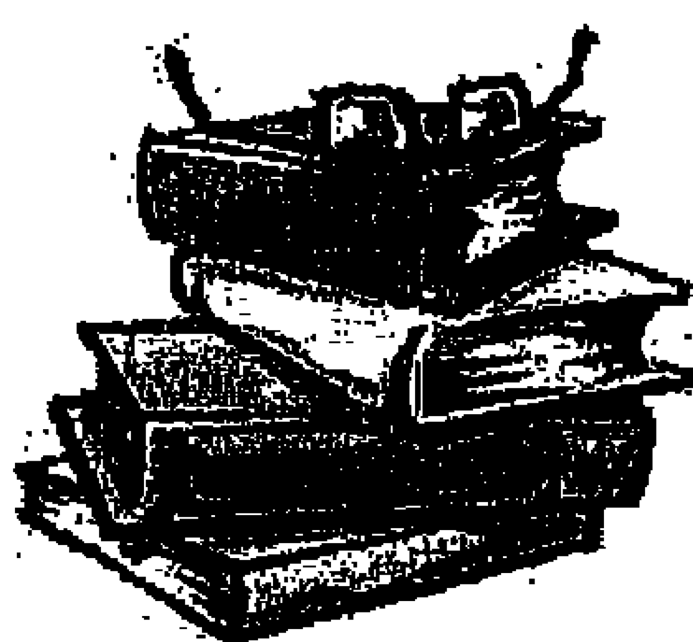
لذلك لم يعد الدور التقليدي لإدارة العمل في المكتبة مقبولا أو كافيا في ظل المتغيرات و التحديات الجديدة التي تواجهها، حيث تظهر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية في إطار التوجهات العالمية الجديدة أكثر فأكثر حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد: حدة المنافسة، التقدم التكنولوجي، العولمة، اقتصاد المعرفة، الجودة، المهارات و الكفاءات...

ونظرا للكثير من العوائق الإدارية و التنظيمية و التكوينية وكلها تحديات تتطلب ادوار مختلفة لإدارة الموارد البشرية أصبح من اللازم على وظائف إدارة الموارد البشرية أن تواكب مراحل التطور التنظيمي و أن تتبنى توجهات إستراتيجية جديدة في تعاملاتها مع الموارد البشرية خاصة في مجال التخطيط والتنمية حيث أيقن الباحثون

الاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، والدليل على ذلك أن هناك بلدان كثيرة تزخر أراضيها بثروات طبيعية هائلة وتملك رؤوس أموال ضخمة ولكنها بقيت ضمن الدول المتخلفة.

وتمثل الإدارة الإستراتيجية، منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .

ومن هنا كان **هذا الكتاب** حيث التعريف بالمكتبات وأنواعها وأهدافها ووظائفها، والتعريف بالإدارة ومفهومها ونظرياتها، ونشأة الفكر الإداري، ومدارسه، والإبداع الإداري مفهومه، وعوامل تنميته، وقد يجد القارئ استطرادا في الحديث عن الإدارة والإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ولكن هذا متعمد حتى تتكون لديه معرف سابقة حول موضوع الكتاب ثم يتعرف علي استخدام ذلك الكم من المعلومات ف بالتخطيط والإدارة الإستراتيجية للمكتبة، ثم يتبع ذلك دليل إرشادي لكيفية التخطيط لإدارة إستراتيجية للمكتبة، في خطوات واضحة، وكذلك دلي إرشادي لإجراءات العمل بالمكتبة.



الفصل الأول

المكتبات ومرافق المعلومات: المفهوم والأهمية

تمهيــــد :

للمكتبة دور أساسي في بناء وتطور العلوم والمعارف ولقد أصبح الحكم على ثقافة الشعوب والدول بحسب عدد المكتبات المقامة فيها . وفي العصر الحاضر وما يشهده من انفجار معرفي حتى أصبح بحق يعرف بعصر المعلومات، تطورت المكتبات مواكبة هذا التغير ودخلت التقنية إلى جدرانها وأخذت مسميات جديدة لم تعرف من قبل فهناك المكتبة الرقمية: (وهي المكتبة التي تحفظ جميع أو أغلب مقتنياتها على أشكال مقروءة آلياً) .

وهناك المكتبة الإلكترونية: (وهي تلك التي تشكل مصادر المعلومات الإلكترونية الموجودة على الأقراص المدمجة أو عبر الشبكات المتنوعة كالإنترنت – الجزء الأكبر من محتوياتها والخدمات التي تقدمها ، ولكن ليس جميع محتوياتها بهذا الشكل حيث يمكن أن تحوي بعض المصادر التقليدية)وظهرت أخيرًا المكتبة الافتراضية وهي: (المكتبة التي تتم فيها معالجة المعلومات وتخزينها واسترجاعها بالطرق الإلكترونية الحديثة وهي أيضا تعتمد على مبدأ المشاركة والتعاون حيث يمكن للباحث الاستفادة من المكتبة وزيارتها عن بعد دون الوصول إليها جسمياً ، والبحث عن المعلومات المرغوب بها والإطلاع عليها وتصويرها للاستفادة من جميع مواد المكتبة بأي وقت من الأوقات وفي أي مكان بالعالم وذلك عبر الانترنت

وعلى المستوى المدرسي تغير مسمى المكتبة إلى مركز مصادر التعلم الذي يضم بجانب الكتب كل وسائط حفظ المعلومات المتعددة ومع اختلاف المسميات وتغير وسائط ومصادر المعرفة تظل المكتبة منار

إشعاع ومصدر تنوير للعقل البشري ساهم في حفظ العلوم والمعارف الإنسانية من الضياع والنسيان .

وكلمة مكتبة مأخوذة من الكتاب الذي يشكل مصدر المعلومات الرئيسي بالمكتبات، رغم وجود منافس قوي له في العصر الحاضر يتمثل في المواد غير المطبوعة بأنواعها المختلفة، وتعرف المكتبة بأنها " مؤسسة علمية ثقافية تربوية اجتماعية، تهدف إلي جمع مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة، وتقوم علي تنظيم هذه المصادر، وتقديمها لمجتمع المستفيدين منها بأيسر الطرق من خلال مجموعة من الخدمات المكتبية وذلك عن طريق عدد من العاملين المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات "

وتتلخص أهداف المكتبات بأنواعها المختلفة في وضع ما يتوافر من مصادر المعرفة والمعلومات المختلفة في متناول القراء والدراسيين والباحثين، من اجل استخدامها بفاعلية للأغراض المختلفة، **ومن اجل تحقيق ذلك الهدف تقوم المكتبات بعدة وظائف أهمها :-**

1- جمع مصادر المعلومات بمختلف أشكالها وأنواعها ومجالات تخصصها لاقتنائها بالمكتبات وفق الموارد المتاحة ونوعية وتخصص جمهور المستفيدين من المكتبة .

2- تنظيم تلك المصادر وفق طرق وأساليب وأنظمة وقواعد معتمدة من اجل تيسير الاستفادة منها .

3- بث المعلومات إلي جمهور المستفيدين من المكتبة من خلال خدمات المعلومات المختلفة في الوقت المناسب وبأقل جهد ممكن .

أولا: أنواع المكتبات

يمكن حصر أنواع المكتبات وفق جمهور المستفيدين منها إلي، المكتبات العامة : وتسعي إلي توفير مواد المعرفة والثقافة العامة لأفراد المجتمع كافة . ومكتبات الأطفال : وهي التي تهدف إلي تقديم خدمات المكتبات إلي الأطفال وتعمل علي توفير مصادر المعلومات المناسبة للأطفال وخلق الجو المناسب للمطالعة والتسلية والترفيه . والمكتبات المتخصصة : وتتبع المؤسسات والمنظمات والهيئات والجمعيات المتخصصة في موضوع أو مجال معين وتقدم خدماتها للمتخصصين الذين يعملون في هذه المؤسسات .

المكتبات الجامعية وتهدف إلي تقديم خدمات المعلومات للمجتمع الجامعي من طلاب ودارسين وباحثين . المكتبة المدرسية : وتهدف إلي تقديم خدمات المعلومات للمجتمع المدرسي من طلاب ومعلمين . المكتبة الوطنية : وتهدف إلي جمع التراث الفكري الوطني للدولة وحفظه وتنظيمه والإعلام عنه ونقله للأجيال القادمة . المكتبات الشخصية " الخاصة " : وهي مكتبات الأسر أو الأشخاص .

وفيما يلي عرض موجز لأنواع المكتبات وأهداف ووظائف كل نوع : -

1- المكتبة العامة:

لقد وجدت المكتبات العامة لتعكس النظرة الديمقراطية الحديثة إلي المواطن، باعتبار ان له الحق في تثقيف نفسه في جميع مراحل حياته، وبغض النظر عن الزمان والمكان، ولهذا تعتبر المكتبات العامة جامعة الشعوب، علي اعتبار ان المواطن الصالح هو الذي يتمكن

من المشاركة الايجابية في تقدم مجتمعه إذا كان على قدر من الثقافة والمعرفة .

وتعرف المكتبة العامة بأنها " هي المكتبة التي تعتبر أداة للتعلم الذاتي وهي تقدم خدماتها بالمجان لجميع فئات الشعب ولجميع الأعمار وللجنسين رجالا ونساء ولجميع المستويات الثقافية و بها مصادر معلومات في مختلف المجالات الأدبية والعلمية والفينة.

أهدافها:

1- إتاحة جميع مصادر المعلومات المتوفرة بها بالمجان لجميع من يرغبون في الاطلاع على ما بها من مصادر دون أن يتعرضوا لموان أو السلطات سياسية أو دينية.

2- أن يود في ما تحتويه من مواد ما يتضمن احتياجات المجتمع الفعلية الحالية والمحتمل وجودها مستقبلا وهذا دون تدخل الرقابة في فرض مواد معينة أو حجب مواد عن يد القارئ.

3 - أن توفر المكتبة الإمكانيات والخدمات للبحث الحر والثقافة الذاتية وذلك لمساعدة القارئ على النوم الثقافي والمعرفي وذلك تبعا لاهتماماته ورغباته وميوله.

4- أن توفر المكتبة خدمات حية ومتكاملة اجتماعيا من اجل نشر الأفكار والمعلومات.

5- المعاونة في تحقيق أهداف التعليم الرسمي المدرسي لان المكتبة تعمل على توسيع أفق الطالب لفهمه للموضوعات الدراسية عن طريق تشجيع على العمل والبحث المستقل بالمكتبة.

6- تشجيع عادة القراءة وتدعيمها عند المواطنين عن طريق تقديم الخدمات والكتب التي تتبع جميع الأذواق.

7- تزويد القراء بالمعلومات اللازمة لهم في وظائفهم بالمجتمع وفي إدارة شئونهم العملية.

خدماتها:

1- تنظيم المواد للاستخدام بواسطة إعداد الفهارس وتصنيف الكتب وترتيبها على الرفوف وإتباع إجراءات استعادة الكتب بحيث تلاؤم هذه الإجراءات الجمهور العام المستخدم للمكتبة.

2- الاهتمام بعقد المحاضرات العامة والندوات وجماعات مناقشة الكتب والأفلام بالإضافة إلى عرض الأفلام والاستماع للموسيقى... وتحقيق كل الأساليب التي من شأنها تحقيق اللقاء المباشر بين الكتاب و المعلومات والجمهور العام.

3- إعداد معارض الكتب في موضوعات معينة أو حسب مناسبات وطنية واجتماعية وغيرها وكذلك عرض الكتب الحديثة وإعدادها قوائم قراءة وتحديد ساعات للقصة.

4- خدمات المراجع والمعلومات وهذه خدمة تصمم حسب الحاجة الخاصة للأفراد وللإجابة على أسئل محدد لهم وتوفر المكتبة المراجع الرئيسية كالقواميس والموسوعات والكتب السنوية وكتب الحقائق والطالب والكشافات.

2- مكتبات الأطفال:

يمكن أن تكون مكتبة الأطفال قسما أو جناحا في المكتبة العامة، أو مكتبة مستقلة، وتهدف مكتبة الطفل إلي :-

- توفير مصادر المعلومات المناسبة للأطفال، وخلق الجو المناسب للمطالعة والتسلية والترفيه والتثقيف للأطفال .

- تعريف الطفل بمكتبته وكيف يستخدم الكتاب او مصدر المعلومات .

- تشجيع الأطفال علي القراءة والتعلم .

- تطوير قدرات ومهارات الأطفال اللغوية والفنية والاجتماعية من خلال تقديم خدمات مكتبية تساهم في تحقيق هذا الهدف .

3- المكتبة المدرسية

تعريفها:

هي المكتبة الموجودة في جميع المراحل التعليمية المختلفة من رياض أطفال وابتدائي ومتوسط وثانوي.

وهي ترتبط ارتباطا عضويا بالرامج والمقررات والمناهج الدراسية وأيضا توفر المواد المفيدة التي تساعد الطلاب على استعانة بها.

أهدافها:

1- تشجيع الطلاب على القراءة الحرة.

2- توجيه الطلاب إلى أساليب القراءة السليمة.

3- تعليم الطلاب كيفية استخدام المكتبة والإفادة من محتوياتها.

4- توفير الكتب والمراجع والوسائل التعليمية التي تحتاج إليها المقررات المدرسية وأوجه النشاط التربوي في المدرسة والإسهام في إزالة الحواجز التقليدية منها.

5- تنمية الاتجاهات والقيم الاجتماعية التي يرتضيها مجتمع معين.

خدماتها:

1- ربط خدمات المكتبة بالمنهج المدرسي حيث تتعاون المكتبة مع أعضاء هيئة التدريس في إيجاد الوسائل والطرق التي تستطيع المكتبة من خلالها أن تؤدي دورها الأساسي كشريك ايجابي في العملية التربوية وحين تربط المكتبة خدماتها بالمنهج عندئذ تصبح المكتبة كمختبر مفتوح للقراءة الحرة والاطلاع والبحث عن الحقائق والمعلومات.

2- تدريب الطلبة على المهارات المكتبية:تدرب المكتب الطلبة على كيفية استخدام مصادر المعلومات المحتفلة والإحاطة بطبيعة الخدمات والنشاطات المختلفة التي تقدمها ومن تمكن الطالب من إتقان كيفية استخدام المكتبة المدرسية فانه يستطيع أن يستخدم المكتبات النوعية الأخرى ويستطيع أيضا الاعتماد على نفسه في الكشف عن المصادر التي يرعب في الاطلاع عليها.

3- الإرشاد القرائي:والغاية منه هو جعل القراءة عند الطلبة عادة وذلك رغبة في ضمان متابعتهم القراءة بعد ترك المدرسة ووسائل المكتبة في هذا المجال كثيرة منها إعداد القوائم الببلوجرافية فيها وتكوين جماعة أصدقاء المكتبة.

4- خدمة أهداف المناهج والمقررات الدراسية: حيث تتيح للتلميذ فرصة تتعب موضوعات دراسية في أكثر من مصدر واحد مما يوسع مداركها ويكسبه القدرة على تحصيل المعلومات بنفسه فضلا عن تنمية قدرته على التحليل والمقارنة والربط.

4- المكتبة الأكاديمية (الجامعية)

تعريفها:

هي المكتبة الملحقة بمعهد عال للتعليم وظيفته الأساسية البحث وتقديم المعرفة في عدد كبير من الموضوعات.

أهدافها:

1- اختيار المواد المكتبية المختلفة والحصول عليها بمختلف الوسائل وهذه المواد تشمل الكتب والدوريات والمخطوطات والميكروفيلم والأفلام والخرائط وغيرها من المواد.

2- تنظيم وفهرسة تلك المواد وإعداد التسجيلات الببلوجرافية التي تحدد أماكن تلك المواد.

3- تسجيل وترقيم تلك المواد لإثبات ملكيتها للجامعة ومكان وجودها ومصدر الشراء والاقتناء.

4- تجليد وصيانة تلك المواد لضمان استخدامها للأجيال القادمة.

5- إعارة المواد وإتاحة معظمها للقراء والمجمع الأكاديمي.

6- توفير أماكن للقراءة والدراسة الخاصة بالنسبة للباحثين وطلاب الدراسات العليا.

7- إرساء قواعد التعاون مع المكتبات والهيئات الأخرى التي تقتني مجموعات عليمة عامة يمكن أن يستفيد منها الباحثون.

خدماتها:

1- تعريف الطلاب بمصادر البحث وأساليبه وإمكانياته.

2- إحاطة الطالب بالببليوجرافيات المتوفرة في مجالات دراسته وتعليمه وكيفية استخدام المصادر والمراجع.

3- تقوم المكتبة بتعريف أعضاء هيئة التدريس بالمطبوعات الحديثة في مجالات دراستهم ومعاونتهم في الوصل للمعلومات والبيانات التي يحتاجونها.

4- تقوم المكتبة الجامعية بخدمات الترجمة والتصوير والطباعة والمشاركة في الخدمات الببلوجرافية التعاونية.

5- المكتبة المتخصصة :

تعريفها:

هي المكتبة أو المركز المعلومات الملحق بهيئة أو جمعية أو مؤسسة حكومية أو شركة صناعية والتي تقتني مجموعة من المواد والمصادر المتخصصة في موضوع معين أو عدة موضوعات ذات علاقة، وتقوم بتقديم خدماتها المكتبية المتقدمة والمتخصصة لأشخاص معينين يعملون في مؤسسة متخصصة .

وتتميز المكتبات المتخصصة بما يلي :-

- مجموعاتها محصورة في موضوع معين هو موضوع تخصص واهتمام المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة، وبمستوى متقدم من المعالجة العلمية والأكاديمية .

- المستفيدون من المكتبة من العاملين في المؤسسة ومن المتخصصين وهم غالبا علي درجة متقدمة من التعليم في مجال التخصص وعددهم محدود في الغالب .

- العمليات الفنية عادة ما تكون أكثر عمقا ودقة وتخصا كما تنفرد بتقديم بعض الخدمات المتقدمة كالإحاطة الجارية والبث الانتقائي.

أهدافها:

1- أن تحصل على المواد الإعلامية الأساسية التي يحتاجها ويستخدمها رواد المكتبة بصفة مستمرة.

2- تنظيم هذه المطبوعات بشكل يسهل استخدامها من قبل الباحثين.

خدماتها:

1- تنمية مجموعات المكتبة باختيار الكتب والدوريات المتخصصة.

2- عمل الكشافات البيلوجرافيات لمصادر المعلومات في المكتبة.

3- القيام بالخدمات المرجعية السريعة للإجابة عن الاستفسارات.

4- توفير خدمة البث الانتقائي للقراء.

5- تشجيع استخدام المكتبة عن طريق إقامة المعارض.

6- تطوير برامج استرجاع المعلومات عن طريق استخدام الحاسبات الالكترونية.

خدمات المكتبات المتخصصة :

بالنسبة لخدمات المكتبات المتخصصة، فهي تقدم جميع الخدمات التي تقدمها المكتبات الاخري وتنفرد ببعض الخدمات وتشمل خدماتها :-

- خدمات الاعارة الداخلية والخارجية لجميع المواد المكتبية التي تقتنيها .

- الخدمات المرجعية المتخصصة سواء بشكل مباشر او كتابي او عبر التليفون او البريد الالكتروني.
- الخدمات الببليوجرافية المختلفة والمتخصصة سواء من خلال اعداد قوائم الكتب او الكشافات أو المستخلصات .
- الخدمات الإرشادية للباحثين وتدريبهم علي كيفية استخدام المكتبة ومصادرها .
- خدمات التصوير للوثائق بمختلف أشكالها .
- خدمة الترجمة لبعض المواد والتي تخدم قطاعات العاملين بالمؤسسة.
- خدمات الإحاطة الجارية والبث الانتقائي .
- خدمات نظم وشبكات المعلومات مثل تصفح الانترنت، والتوجيه إلي المواقع التي تفيد المتخصصين بالمؤسسة وتخدم تخصصاتهم .

وتمتاز المكتبة المتخصصة بأنها تقدم خدماتها بمستوي متقدم من العمق والدقة والسرعة، ولهذا فقد قامت قبل غيرها منم المكتبات بإدخال النظم الآلية في عملياتها وخدماتها، في سبيل تقديم خدمة جيدة تعود علي المؤسسة بالنفع وتفيد في دعم البحث والتقدم العلمي لمستوي المؤسسة وسرعة الانجاز بها .

6- المكتبة الوطنية :

تعريفها:

تعتبر المكتبة الرئيسية في الدولة ومقر الإيداع القانوني وتقوم بصيانة وحفظ التراث الثقافي القومي. وللمكتبة الوطنية دور بارز، حيث

تعتبر المكتبة المركزية للدولة والمركز الثقافي المعلوماتي الذي يعكس تراث الأمة وتطورها العلمي والأدبي والثقافي .

وتوجد مكتبة وطنية واحدة عادة في عاصمة الدولة

أهدافها:

1- صيانة وحفظ التراث الثقافي القومي.

2- إعطاء حق النشر للمؤلف (الإيداع القانوني) .

خدماتها:

1- تشجيع وإنماء الثقافة المتعلقة بالدولة.

2- عمل الببلوجرافيا الوطنية وإصدار الفهرس الموحد.

3- التعاون بين المكتبة الوطنية والجهات العليمة الأخرى داخل الدولة.

4- اقتناء المجموعات المرجعية.

5- تقنين الأساليب الفنية المستخدمة بمكتبات الدولة.

وظائف المكتبة الوطنية :-

- أن تكون مقرا أو مركزا للإيداع القانوني وان تكون مركزا لجمع الإنتاج الفكري الوطني، وان تقوم بجمع الإنتاج الفكري الأجنبي الذي يتناول موضوعات عن الوطن أو كتب بواسطة أبناء البلد ونشر في الخارج .
- جمع ونشر الببليوجرافيات الوطنية وتطوير بنوك المعلومات .

ثانيا: مراكز المعلومات

تعريفها:

تهتم مراكز المعلومات بتجميع وتنظيم وتفسير واختزان واسترجاع ونقل المعلومات والإفادة منها باستخدام الأجهزة الحديثة في ذلك.

أهدافها وخدماتها:

1- تجميع كل ماهو معروف عن مجال موضوعي محدد وتحليل وتقييم تلك المعلومات. .

2- إجراء العديد من الأبحاث على ضوء أهداف المؤسسة التابع لها ذلك المركز.

3- عمل الكشافات والمستخلصات والبيلوجرافيات لتسهيل الوصول إلى المعلومات والبيانات المطلوبة من قبل الباحثين.

4- العمل على إنشاء فهرس موحد يخدم جميع المكتبات.

5- تيسير وتنظيم مصادر المعلومات في جميع الموضوعات العامة.

6- التعاون مع مراكز الأبحاث محليا ودوليا.

مفهوم المعلومات :

كلمة "معلومات " في اللغة مشتقة من مادة (ع ل م) وتدور معاني مشتقات هذه المادة في نطاق العقل ووظائفه ، و ما يتصل بالعلم أي أدراك طبيعة الأمور ، والمعرفة أي القدرة على التمييز ، والتعليم والتعلم والدراية والإحاطة واليقين والوعي والأعلام ، وفي ضوء ذلك يمكننا

القول بأن المعلومات حالة ذهنية، ومن ثم فأنها المورد الذي بدونه لايمكن للإنسان استثمار أي مورد آخر .

وعليه فان المفهوم الاصطلاحي لكلمة معلومات وبما يتوافق مع عصر المعلومات الذي نعيشه اليوم ينص على أن المعلومات سلعة يتم في العادة إنتاجها أو تعبئتها بأشكال متفق عليها وبالتالي يمكن الاستفادة منها تحت ظروف معينة في التعليم والأعلام والتسلية أو لتوفير محفز مفيد وغني لاتخاذ قرارات في مجالات عمل معينة .

والمعلومات تأتي من الخبرة، او الملاحظة او البحث او التفاعل او القراءة ... الخ ، ويستلزم وجود المعلومات توفر وعاء يحويها وهو ما يطلق عليه بالوثيقة او بمصدر المعلومات بأشكالها وأحجامها المختلفة.

خصائص المعلومات ومميزاتها:

تتميز المعلومات بعدة خصائص أساسية نلخصها فيما يلي:

1- إمكانية التشكيل وإعادة الصياغة .

2- قابلية نقلها عبر مسارات محددة أو بثها لمن يرغب في استقبالها .

3- قابلية الاندماج العالية للعناصر المعلوماتية ، فيمكن بسهولة تامة ضم عدة قوائم في قائمة او تكوين نص جديد من فقرات يتم استخلاصها من نصوص سابقة .

4- الوفرة حيث تتميز المعلومات بالتضخم أو ما يسمي بثورة المعلومات .

5- لا تتأثر موارد المعلومات بالاستهلاك بل على العكس فهي عادة ما تنمو مع زيادة استهلاكها لهذا السبب فهناك ارتباط وثيق بين

معدل استهلاك المجتمعات للمعلومات وقدرتها على توليد المعارف الجديدة.

6- سهولة النسخ ، حيث يستطيع مستقبل المعلومة نسخ ما يتلقاه من معلومات بوسائل يسيرة للغاية ويشكل ذلك عقبة كبيرة أمام تشريعات الملكية الخاصة للمعلومات.

7- يشوب معظم المعلومات درجة من عدم اليقين إذ لا يمكن الحكم إلا على قدر ضئيل منها بأنه قاطع بصفة نهائية.

أهمية المعلومات:

لاجدال في أهمية المعلومات وقيمتها في حياتنا الحاضرة وهي أساس أي قرار يتخذه كل مسئول في موقعه ، وبقدر توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب للشخص المسئول بقدر دقة القرار وصحته.

إن للمعلومات دورها الذي لا يمكن إنكاره في كل نواحي النشاط فهي أساسية للبحث العلمي وهي التي تشكل الخلفية الملائمة لاتخاذ القرارات الجيدة وهي عنصر لا غنى عنه في الحياة اليومية لأي فرد وهي بالإضافة إلى هذا كله موردا ضروريا للصناعة والتنمية والشؤون الاقتصادية والإدارية والعسكرية والسياسية ... الخ . ولذلك يصدق القول : من يملك المعلومات يستطيع إن يكون الأقوى.

أن الحاجة للمعلومات كبيرة في كل أوجه النشاط في كل المجالات . أن الناس يطلبون المعلومات المناسبة والدقيقة والموثوق فيها والحديثة والمتاحة بسرعة ، فالطبيب يحتاج إلى معلومات جديدة وحديثة تساعده في التأكد من انه يعالج مرضاه بطريقة اكثر فاعلية من الطرق القديمة .

كما أن المحامي يحتاج للمعلومات التي تعرفه بآخر القوانين والأحكام المتخذة في الحالات الشبيهة بالقضايا التي يكلف بها ويحتاج المهندس للمعلومات الحديثة حتى لا يضيع وقته وجهده وماله في اختراع أشياء اخترعت من قبل ، كما يحتاج رجل الأعمال ومديرو المشروعات للمعلومات الجديدة حتى يتأكدوا بأن شركاتهم ومشروعاتهم تدار بأسلوب رشيد يساعد في تحقيق الأهداف .بل أن المزارع يحتاج أيضا للمعلومات التي تساعده في التأكد من أن أرضه المزروعة حصلت على أعلى محصول .

وتوجد ألان في الشركات الصناعية الكبرى نظم معلومات إدارية متكاملة تهدف إلى تزويد المديرين على كافة المستويات بالمعلومات الحديثة اللازمة للقرارات المهمة

وليست المعلومات مفيدة في خدمة الإنتاج والاقتصاد الوطني فحسب وإنما مفيدة كذلك في الشؤون الاجتماعية والعسكرية والسياسية . فأن المؤسسات والهيئات العاملة في مجال السياسة والآمن تحتاج إلى معلومات دقيقة وحديثة عن الدول الصديقة والأعداء ، فالمعلومات عن الصديق تكفل القدرة على التعرف إلى أي حد يمكن الاعتماد عليه آما المعلومات عن العدو فأنها تكفل القدرة على وضع الاستراتيجيات المقابلة للرد على خططه.

وغدت عملية جمع المعلومات الدقيقة المرحلة الأساسية التي تسبق أي تحرك سياسي او اقتصادي . وقد أصبحت المعلومات صناعة مثل الصناعات الأخرى، ويشير علماء المعلومات إلى أن (صناعة المعلومات) هي من أسرع الصناعات نموا في الولايات المتحدة الأمريكية.

كما أن للمعلومات دور كبير في المجتمع ما بعد الصناعي ، ففي المجتمع ما قبل الصناعي – المجتمع الزراعي – كان الاعتماد على المواد الأولية والطاقة الطبيعية مثل الريح والماء والحيوانات والجهد البشري ، آما في المجتمع الصناعي فأصبح الاعتماد على الطاقة المولدة مثل الكهرباء والغاز والفحم والطاقة النووية ، آما المجتمع ما بعد الصناعي فسيعتمد في تطوره بصفة أساسية على المعلومات وشبكات الحواسيب ونقل البيانات.

وهكذا تساعدنا المعلومات على نقل خبراتنا للآخرين وعلى حل المشكلات التي تواجهنا وعلى الاستفادة من المعرفة المتاحة بالفعل وعلى تحسين الأنشطة التي تقوم بها وعلى اتخاذ القرارات بطريقة أفضل في كل القطاعات وعلى كل مستويات المسؤولية.

وتأسيسا على ما تقدم يمكننا الإشارة هنا إلى أن النظر إلى المعلومات يختلف مع اختلاف منظور من يتعامل معها فهي بالنسبة إلى :

- السياسي: مصدر القوة وأداة السلطة.
- المدير: أداة لدعم اتخاذ القرار.
- العالم: وسيلة حل المشاكل ومادة لتوليد المعارف الجديدة
- الإعلامي: مضمون الرسالة الإعلامية.
- اللغوي: رموز تشير إلى دلالات أو رموز أخرى.

ثالثا : عصر المعلومات:

أن العصر الحاضر الذي نعيشه اليوم يتسم بأنه (عصر المعلومات) وهو ما يلي (العصر الصناعي) الذي ميز تطور المجتمع في النصف الأول من هذا القرن وخاصة في الدول المتقدمة . وهذه المرحلة

المتطورة للتغيير الاجتماعي تتصف بتغيير في الأساليب والأنماط المؤثرة على النمو الاقتصادي . فالمجتمع في الحقبة التي تلي المرحلة الصناعية يتصف بأن النمو الاقتصادي فيه يعتمد على التوسع في اقتصاد الخدمات المبنية أساسا على نظم المعلومات بتكنولوجياتها المتقدمة.

سمات عصر المعلومات:

يتسم عصر المعلومات بالعديد من الصفات لعل أبرزها ما يلي :

1- انفجار المعلومات:

المعلومات المنتجة في الحقبة المعاصرة تعد اكثر أهمية مما انتج في كل تاريخ البشرية .. كما أن المعلومات تتزايد بمعدلات كبيرة نتيجة التطورات الحديثة التي يشهدها العالم وبزوغ التخصصات الجديدة وتداخل المعارف البشرية ونمو القوى المنتجة والمستهلكة والمستفيدة من المعلومات . كما أن رصيد المعلومات لا يتناقص بل أن المعلومات تتراكم معا مكونة ظاهرة انفجارها التي توضح معالم الحقبة المعاصرة . كما أن تراكمها أصبح مهما في حد ذاته مثل تراكم رأس المال .

2- زيادة أهمية المعلومات مدخلا في النظم وموردا أساسا:

لا يوجد أي نشاط يواجه الإنسان بدون مدخل معلومات بل أنها حلت محل الأرض والعمالة ورأس المال والمواد الخام والطاقة أصبحت تتخلل في كل الأنشطة والصناعات . كما تمثل المادة الخام لقطاعات كبيرة من قطاعات المجتمع المعاصر مكونة ما يمكن أن تطلق عليه (صناعة المعلومات) أو صناعة المعرفة ، فما هو متوافر من إمكانات أو أشياء يمكن أن يصبح أكثر فائدة وأهمية عن طريق إضافة المعلومات إليه فالصحراء القاحلة تصبح أرضا منتجة نتيجة إضافة المعلومات .

كما أن العمالة غير الفنية عند تعليمها وامتلاكها المعلومات المناسبة تصبح عمالة ماهرة ومنتجة إلى حد كبير نتيجة لكل ذلك أصبح ينظر للمعلومات على أنها مورد أساس يمكن أن يباع ويشترى كما في قواعد البيانات الإلكترونية أو التقارير . وهنا يمكن القول أن للمعلومات أهمية وقيمة كبيرة حيث انه يمكن استثمارها فهي ثروة في حد ذاتها.

3- تطور تكنولوجيا المعلومات في المكتبات :

تشير كلمة "تكنولوجيا " بصفة عامة إلى الوسائل والأجهزة التي يستخدمها الإنسان في توجيه شئون الحياة . أما " تكنولوجيا المعلومات " Inf.rmati.n Techn.l.gy فهي البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفاعلية.

وتكنولوجيا المعلومات تقدم حلولا وتغير طبيعة الجهد البشري وتجعله أكثر تركيزاً وديناميكية ، وتترك لنظم المعلومات مهمة بناء بنوك المعلومات، لتبني قراراتنا وتوجهاتنا بناء على دراسات وإحصائيات متجددة ، تدرس ظواهر الواقع وتوجهاته باستمرار لتطرح فلسفة جديدة في العمل لإرضاء الزبون وملاحقة تلبية احتياجاته بناء على البعد المعلوماتي الذي غير طبيعة المهن والأفكار والخدمات ، والذي يتطلب ثورة في مفاهيم المجتمع لإدراك أن طبيب اليوم والمهندس والتاجر والمصمم ، وكل المهن اختلفت مفاهيمها وتوجهاتها في إطار أكثر تفصيلاً وجمالية وديناميكية ، وأن المجتمع المعلوماتي سيكون مجتمعاً معرفياً متقارباً متفاعلاً ، يحتاج إلى أناس أكثر ديناميكية واستقراء وتحليلاً ، يستطيعون تعديل أفكارهم ومواقفهم وعاداتهم وفق المتغيرات

المتسارعة، ويستطيعون استيعاب ذلك البعد الحضاري المعلوماتي الذي يغير العالم اليوم، فالحاسب الآلي الذي هدد بإلغاء المهن والوظائف من خلال الأتمتة والذي حاول الباحثون جاهدين من خلال نظم الذكاء الاصطناعي بناء قواعد المعرفة والوصول إلى الحواسيب الأكثر ذكاء التي تحاكي التفكير البشري وتصنع نظماً تغني عن الطبيب والمهندس ومؤلف المقالات وغيرها، وصلوا إلى نتيجة عكسية؛ هي أن الحواسيب ونظم الذكاء الصناعي لا تستطيع مرحلياً إلا أن تكون نظماً داعمة للقرار الطبي أو الإداري أو غيره، وغير مهيأة للاستقلال بذاتها عن الإنسان وذكائه وتقييمه.

أود أن أطرح في النهاية مجموعة من التساؤلات التي تتعلق بتطوير ثقافة المهن والأعمال الجديدة في عصر الاقتصاد المعرفي:

- كيف نوصف المهن الجديدة وكيف نطور المهن القائمة ونحدد في أسلوب ممارستها؟
- كيف نقدم الرعاية لشبابنا في التحول إلى أعمال تناسب مهاراتهم، وتتناسب مع الحاجات الحضارية في الخدمات؟
- كيف ننشئ مقاييس وطنية للمهن والوظائف ونعزز تسويقها اجتماعياً والتعريف بخبراتها باستمرار؟
- هل ننتظر التطور الطبيعي للمهن التقليدية أم نقدم جهداً مجتمعياً ومؤسساتياً لتطوير الأعمال والخبرات؟ أم نسعى إلى تحقيق ما نصبوا إليه بالاستناد مايلي :-
- تطوير برامج إعلامية في مجال ثقافة الأعمال الجديدة .

- تسويق المهن والأعمال الجديدة منظومة التدريب والتأهيل لخدمتها لحل مشكلة البطالة .
- قيام منظمة وطنية وظيفتها تحديد الاشتراطات المهنية، لممارسة أي عمل أو مهنة ووضع مقاييس لتطوير المهن والوظائف .
- التوجه إلى ترابط مؤسسي بين الإعلام والثقافة من أجل الترويج لأفكار مؤسسية وترويج نماذج أعمال جديدة في المجتمع .
- تطوير منظومة التعليم والتربية باتجاه التشعيب والتنويع والمرونة لنقل علوم ومعارف مهن واختصاصات جديدة.
- دعم القوانين التي تساهم في الأعمال الجماعية والمؤسساتية، وتقديم تسهيلات متنوعة لها بدل تقديم التسهيلات للأعمال الفردية .
- دعم صناعة الاستشارات وتوفير بيئة قانونية وتشريعية ملائمة ودعم مصداقية وفعالية هذه الصناعة.
- محاولة إصدار قوانين جديدة لتنظيم المهن وعلاقتها مع بعضها، بحيث تساهم هذه الإجراءات القانونية في تنمية ثقافة المهنة وتطويرها، بدلاً من العودة إلى معلم المهنة .

وإذا لم تمتلك المجتمعات مؤسسات قادرة على توصيف وتنظيم المهن وتطوير خبراتها وعلومها من خلال ربطها بمنظومة تعليم تقدم الخبرات والعلوم اللازمة لهذه المهن في الوقت المناسب، وتحقق التنوع والتشعب المناسب في أنواع التعليم، تربط منظومة التعليم بمنظومة العمل في خبراتها وأنماطها، فلن تستطيع هذه الدول التعامل مع تحديات التغيير والتطوير المستمر بشكل فاعل وبانسيابية عالية .

فنحن اليوم بحاجة إلى حوار علمي وطني حول استراتيجيات العمل ومستقبل ثقافة العمل لدينا وكيف سنواجه تحديات منظومة العمل بفعالية، وعلينا أن ندرك أن كثرة الأفكار المستوردة والمتعارضة مع أفكار متخلفة متناثرة في المجتمع عامل سلبي في التطوير، ما لم ندرك ماذا نريد وكيف نثبت الفكر والأساليب التي نريدها في العمل كإستراتيجيات تحمينا وتتفق مع تحديات العصر وأدواته، مع عدم التحجر في الخصوصية بشكل يلغي اتصالنا مع العالم، وأن نبتعد عن التنظير والتخطيط غير القابل للتنفيذ الناتج عن طروحات غير واقعية ولا تنطلق من خصوصية المرحلة وسرعة تفاعلها والتأثير الثقافي العالمي الذي يقدم معادلات جديدة للعمل والثقافة والإعلام.

نحن أحوج ما نكون اليوم إلى العقليات الثقافية والعلمية الإبداعية القادرة على تحريك طاقات الناس والمجتمع، والقادرة على التأثير والتغيير ووضع الحلول التي تحرق المراحل وتعزز التوعية الاجتماعية وإدراك تحديات العصر المعلوماتية والمعرفية، وإدراك بنى التخلف الفكري والاجتماعي التي تقف عائقاً في وجه التطوير والتحديث، وإرساء الطرق التي تطلق طاقات الشباب وتخاطب خصوصيتهم وإدراكاتهم المعرفية الناتجة من وسائل الإعلام الحديث وثقافة الإنترنيت ومختلف وسائل المعرفة السريعة والتفاعلية الديناميكية التغير.

وسيكون لهذا التغيير أثر كبير في تغير علاقات العمل وشكل المؤسسات والشركات الإنتاجية التي تعتمد أسس التسويق وإرضاء الزبون والإقناع والتأثير والترويج من خلال وسائل الإعلام والثقافة، وهذا لن يرضي أصحاب الفكر والعادات التقليدية في البداية، وسيعدونه

خروجاً عن الاستقرار الاجتماعي والقيمي السائد، ولكنهم سيتقبلون نتائجه الإيجابية لاحقاً، وهنا لا نعني بأن هذا التغيير سيكون خيراً كله، فلهذه الوسائل الحضارية انحرافاتها من خلال عدم التوازن في استقبالها، وتشوهها على أرض الواقع، وهنا يبرز دور الحوار والإدراك المجتمعي الواعي من خلال الحوار الثقافي القادر على تقديم الوسائل والأساليب الحضارية صافية دون منعكساتها ومؤثراتها المجتمعية الغربية التي قد لا تناسب خصوصية ثقافتنا وحالة تطورها الراهنة.

4- نمو المجتمعات والمنظمات المعتمدة كليا على المعلومات:

أن ظهور المنظمات المعتمدة كليا على المعلومات التي تمثل معالجات لها أصبحت ظاهرة يتسم بها المجتمع المعاصر والأمثلة التي يمكن توضيحها لهذه المنظمات تتمثل في مؤسسات الجرائد والأخبار والاستعلامات والبنوك وشركات التأمين والمصالح الحكومية المتنوعة وغيرها.

يلاحظ أن انفجار أو تضخم هذه المنظمات قد بدأ في الظهور في نفس الوقت الذي شهد فيه بدايات الثورة المعلوماتية المعاصرة. قبل إدخال تكنولوجيا معالجة المعلومات في هذه المنظمات كانت معالجة بياناتها ذات طبيعة يدوية أو عقلية بحتة آلا انه وبظهور تكنولوجيا المعلومات أصبحت هذه المنظمات تعتمد عليها إلى حد كبير بل أنها أصبحت تشبه بالنظم الآلية البشرية بما يتصل بكل من معالجة المواد ومعالجة المعلومات معالجة تستخدم الآلات لمعالجة العمليات الروتينية وتتطلب الدقة والسرعة والاستقراء

5- ظهور نظم معالجة المعلومات البشرية والآلية:

بمراعاة الإمكانات اللانهائية للعقل البشري والتطورات في سعة وقدرة أجهزة الحواسيب بدأت في الظهور نظم معالجة المعلومات البشرية والآلية أي تعتمد على الإنسان والآلة على حد سواء على أساس أن كلا منهما يعد معالجا للمعلومات أيضا والذي أمكن التوصل إلى تكاملها معا في إطار نظام معالجة المعلومات التي أصبحت مخرجاتها معارف وقرارات مفيدة يمكن تطبيقها مباشرة.

وقد أمكن الوصول إلى ذلك عن طريق التطورات الحديثة في:

أ - **تكنولوجيا الكمبيوتر :** فمن المعروف أن أجهزة الكمبيوتر الحديثة أصبحت قليلة التكاليف إلى حد كبير وذات سرعات وقدرات متزايدة بصفة مطردة لاداء مجموعات من العمليات في وقت واحد ولها ذاكرات تتسم بالكفاءة لخزن كميات كبيرة من البيانات بكلفة متناقصة على الدوام .

ب- منهجية نظم المعلومات والمعرفة التي تتمثل في : تنفيذ عمليات معالجة المعلومات الميكنة المعتمدة على معرفة مفصلة وأساليب مبنية على استخدام الكمبيوتر لتكامل أساليب معالجة المعلومات الميكينة مع العنصر البشري في نظم المعلومات تجمع بين الإنسان والآلة .

6- تعدد فئات المتعاملين مع المعلومات:

يتميز عصر المعلومات الحالي بوجود فئات كبيرة تتعامل مع المعلومات يمكن أن نميز منها الفئات التالية :

أ - فئة صغيرة نسبيا تعمل في خلق معلومات جديدة وتتضمن العلماء والأدباء والمفكرين وغيرهم

ب- فئة كبيرة من البشر تعمل في نقل وتوصيل المعلومات والمعارف وتتمثل في العاملين في البريد والبرق والهاتف ...الخ

ج- الفئة العاملة في تخزين المعلومات واسترجاعها كاختصاصي المعلومات وأمناء المكتبات والموثقين ومبرمجي الكمبيوتر وغيرهم

د - فئة المهنيين من محامين وأطباء ومهندسين , الذين يقومون بتقديم خبراتهم وحصيلة المعلومات التي اكتسبوها لعملائهم نظير مقابل مادي.

و- فئة الطلبة التي لا تدخل ضمن القوى العاملة وهم يقضون معظم أوقاتهم في استقبال المعلومات والتزود بها أي أنهم متفرغون لتلقي المعلومات

و- فئة المديرين أصحاب الخبرات التي تشتغل في الأمور المالية والمحاسبية والتخطيطية والتسويقية والإدارية

7- تزايد كميات المعلومات المعروضة في أوعية لا ورقية أو غير المطبوعة:

تتزايد على نحو مطرد كميات المعلومات المنتجة على شكل أوعية لا ورقية كالأشرطة والأقراص الممغنطة وأفلام الفيديو والأقراص الضوئية وغيرها من الأشكال غير التقليدية التي تتوافر عن طريق الوصول المباشر nline. ويتنبأ الكثيرون بأن مراكز المعلومات والتوثيق والمكتبات سوف تصبح مستقبلا مستودعات لا ورقية للمعلومات، فانتشار أجهزة الحواسيب الشخصية والنهايات الطرفية في المكتبات

والمنازل سوف يقلل المساحات المخصصة لمركز المعلومات أو المكتبة التقليدية ذات المساحات أو السعات الكبيرة التي تضم مقاعد ومناضد اطلاع داخلي التي لن يحتاج أليها في عالم الغد.

معايير عصر المعلومات :

أن ما نسعى إليه في هذا العصر هو تحديد أولي لمعايير عصر المعلومات او تلك المؤشرات الاجتماعية التي يمكن من خلالها الحكم على انتقال المجتمع لمرحلة المعلوماتية . لم يستقر الرأي بعد على مؤشرات او معايير معينة يمكن أن تكون قياسا لحدوث هذه الظاهرة الاجتماعية **معايير عصر المعلومات :-**

1- **المعيار التكنولوجي :** تصبح تكنولوجيا المعلومات مصدر القوة الأساسية ويحدث انتشار واسع لتطبيقات المعلومات في المكاتب والمصانع والتعليم والمنزل

2 -**المعيار الاجتماعي:** يتأكد دور المعلومات كوسيلة للارتقاء بمستوى المعيشة وينتشر وعي الكمبيوتر والمعلومات ويتاح للعامة والخاصة معلومات على مستوى عال من الجودة.

3- **المعيار الاقتصادي :** تبرز المعلومات كعامل اقتصادي أساسي سواء مورد اقتصادي او كخدمة او سلعة وكمصدر للقيمة المضافة وكمصدر لخلق فرص جديدة للعمالة.

4 -**المعيار السياسي :** تؤدي حرية المعلومات إلى تطوير وبلورة العملية السياسية وذلك من خلال مشاركة اكبر من قبل الجماهير وزيادة معدل إجماع الرأي.

5 -المعيار الثقافي : الاعتراف بالقيم الثقافية للمعلومات (كاحترام الملكية الفكرية والحرص على حرمة البيانات الشخصية والصدق الإعلامي والأمانة العلمية ...) وذلك من خلال ترويج هذه القيم من اجل الصالح القومي وصالح الأفراد على حد سواء.

المجتمع العربي وعصر المعلومات:

أن القضية التي تواجه الوطن العربي اليوم تتصل بمدى التعامل مع ظاهرة المعلوماتية المعاصرة والتجاوب معها والنهوض بتبعات ذلك التعامل لأيقاظ المجتمع ككل لكي يتجاوب مع هذه التقنية المتطورة وتحويلها إلى عناصر يمكن استثمارها في التطور والتقدم .

وهناك تأثير متبادل وعكسي بين كل من المعلوماتية والبحث وباقي أنشطة المجتمع المعاصر فعلى سبيل المثال تعتبر المعلوماتية ضرورة أساسية للبحث العلمي وبدونها يتأثر البحث بالسلبية والجمود وعدم التأثير فالمضمون الأساسي للبحث العلمي هو (المعلومة) وما يتصل بها من أساليب وتكنولوجيا تسهم في تجميعها وتحليلها وتخزينها ونقلها واستخدامها.

مراجع الفصل الأول

1- محمد فتحي عبد الهادي وآخرون . مكتبات الأطفال.

2- سهير احمد محفوظ . الخدمة المكتبية العامة للأطفال .

3- ربحي مصطفي عليان . مقدمة في علم المكتبات والمعلومات.

4- احمد بدر . مقدمة في علم المكتبات والمعلومات، الكويت، مؤسسة الصباح، 1980.

5- نبيل علي . العرب وعصر المعلومات - الكويت : عالم المعرفة، 1994 .

6- محمد محمد الهادي. التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر .- القاهرة : دار الشروق، 1993.

7- لانكستر . ف.و.ورنر . أ.ج. أساسيات استرجاع المعلومات - نظم استرجاع المعلومات) ؛ ترجمة حشمت قاسم . ط3 .- الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997 .

8- أسامة السيد محمود . المكتبات والمعلومات في الدول المتقدمة والنامية - القاهرة : العربي للنشر والتوزيع.

9- العرب والعولمة ـ ندوة مركز دراسات الوحدة العربية 1997

10- ثقافة تنظيم العمل ـ بيرجر، بريجيت ـ ترجمة محمد مصطفى غنيم إصدار الدار الدولية للنشر والتوزيع عام 1995.

11- بناء ثقافة المعايير ـ ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي ـ ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ـ 2000.



الفصل الثاني

الإدارة والفكـــــر الإداري

أولا: مفهوم الإدارة:

الإدارة علم من العلوم الإنسانية وهي تدور في محور الموضوعات الرئيسية حول الإنسان إن كان الإنسان عاملاً أم كان الإنسان قائداً، وبما أن الإنسان يعتبر العنصر البشري في الإدارة وهو عنصر الحسم على مر الزمن ومع تقدم الوسائل التكنولوجية، ومن هنا فإن الإدارة تعتبر عمل إنساني كسائر العلوم الإنسانية : مثل التاريخ والاقتصاد، وعلم النفس، فهي جميعها تخضع في تعريفاتها لأكثر من وجهة نظر وعليه فإن هناك القليل من ما قيل بأن الإدارة هي كالكرة شديدة الاستدارة

كما أن الإدارة هي المفتاح للتقدم في جميع مجالات التقدم فهي تعتبر التنظيم البشري الجماعي الهادف كما أن الإدارة تعتبر من الظواهر الاجتماعية التي تقوم على التمازج بين كثير من مجموعات من الأفكار يكاد الصراع بينها لا ينتهي.

وتؤدي الإدارة دورا هاما في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها وعلى اختلاف أنواعها ،فكلما ضم عدة أفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين تظهر أهمية الإدارة و تتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية وتداخلت هذه الجهود في علاقاتها وتعقد في طبيعتها، فالإدارة لها دورها الهام على مستوى الأسرة وعلى مستوى جماعات العمل وعلى مستوى المجتمع لأنها الأسلوب الذي يتولى به الإيوان رعاية شؤون الأسرة ،وهي الأداة التي توجه بها الجهود المتفاوتة لأفراد الجماعة، وهي الوسيلة التي يستخدمها الحاكم أو القائد لتوجيه ورعاية المجتمع .

كما أن للإدارة أيضا دور هام في توجيه الجهود الجماعية المتنوعة ،فبالرغم من أن الإدارة ظهرت بطريقة علمية في المصانع إلا أنها

نمت وتبلورت وأصبحت على ما هي عليه من مكانة وقوة وتأثير في ميادين متنوعة فالإدارة هي الدعامة التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والحكومية والتعليمية والعسكرية لأنها جامعة الموارد الاقتصادية النادرة لتشبع بها الحاجات الجماعية والفردية وهي صانعة التقدم الاجتماعي ويعتمد عليها العصر في تحقيق الرفاهية الإنسانية وهي رائدة الحكومات الرشيدة ووسيلتها في توجيه شؤون الحكم من اجل تحقيق الأهداف الوطنية والقومية وهي وجهة المتعلمين والباحثين في سعيهم لمعالجة مشاكل العصر ومواجهة التغيرات السريعة وهي قوة المجتمع وحماية استقلاله وثرواته من الأطماع الخارجية.

ويختلف الكتاب والممارسون في تحديد الأسباب الكاملة التي تؤدي إلى النجاح في الإدارة ولكنهم يتفقون على ان التفكك الأسري والإسراف في استخدام الموارد وسوء الخدمات الحكومية والهزيمة في المعارك إنما ترجع إلى غياب الإدارة السليمة.

ويقول هؤلاء الكتاب أن الإدارة السليمة تعتمد على المبادئ والنظريات العلمية وتصقل بالممارسة والخبرة المتجمعة.

إن الإدارة الناجحة ضرورة ملحة في الوقت الحاضر بسبب التغيرات الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية **نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:**

- إن كبر حجم المؤسسات والمنظمات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة الأمر الذي يظهر أهمية التنظيم، التنسيق والرقابة وجود انفصال بين المنظمات وملاكها. الأمر الذي يظهر أهمية الرقابة والتنظيم لضمان مصالح الأطراف المختلفة، التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية. الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط، التنظيم

والتنبؤ لمواجهتها والتأقلم معها، المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار في طرق الإنتاج وفي أدواته لتحقيق الوفورات الاقتصادية.

والندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية. الأمر الذي يتطلب الرشد، الاقتصاد والبحث عن وسائل وطرق تحقيق الفعالية، والقوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم الأمر الذي يظهر أهميته، ووضع السياسات الخاصة بتحسين الجودة، الأسعار وغيرها، تزايد قوة التجمعات العمالية الأمر الذي يتطلب وضع سياسات مقبولة للأجور وظروف العمل وشروطه، الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفاعلية وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في بيئة العمل. و يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال من ناحية وللمجتمع ككل من ناحية أخرى، وبما أن الإدارة هي المسئولة عن بقاء واستمرار منظمات الأعمال.

وتقتضي المعالجة العليمة لأي موضوع من الموضوعات العناية بتحديد مسميات الألفاظ والمفاهيم المستخدمة، وللإدارة معنيان: أحدهما لغوي، والآخر فني (اصطلاحي).

معنى الإدارة Administrati.n في اللغة:

تقديم الخدمة للغير، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية minister tad المكونة من مقطعين، أي تقديم العون للآخرين.

كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافاً معينة، كما تعني الإدارة النظام أو الانتظام، فالإدارة الناجحة سر نجاح الدول في كل مكان وزمان، وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكرا وتطبيقا، وما بادت إلا بالفوضى، وهذا نقيض للإدارة لأن الإدارة تعني النظام أو الانتظام.

وفي المجالات الإسلامية تعني الإدارة : الولاية أو الرعاية أو الأمانة، وكلها ألفاظ تحمل معنى المسؤولية، وأداء الواجب، قال عليه الصلاة والسلام: كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته.

علم الإدارة هو من أحد العلوم الإنسانية الحديثة والذي له دور في قيام بالأعمال في المؤسسات، لذلك له أكثر من تعريف كالتالي:

التعريف الأول: "عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة ".

التعريف الثاني : " النشاط المسئول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم.

وتمّ التأكيد على أن الإدارة "مجموعة متكاملة من الخبرات والمهارات والقدرات أغلبها مكتسب بالتعليم والتدريب والمران العملي، وقليل منها فطري موروث. وهي إلى جانب ذلك علم وتقنية" التعريف الثالث : " هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية

والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف

ثانيا: نشأة الفكر الإداري وتطوره:

عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة، ذلك أن الإنسان منذ وجد على هذه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره، ولا يستطيع أن يعيش في عزله، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة.

وتظهر العمليات الإدارية في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها، حيث تبرز في إطار النظام الأسري كثير من العمليات الإدارية التي يهتم بدارستها علماء الإدارة المتخصصين كتقسيم العمل، التخصص، توزيع الأدوار، القيادة، التشاور، الضبط، وقد أكد مارشل ديموك في كتابه : " تاريخ الإدارة العامة" على أن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، حيث كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة المصرية، والإغريقية، والصينية، تدل على ذلك السجلات القديمة التي أمكن العثور عليها .

وقد كان ذلك الاهتمام نابعا من إدراك الإنسان أن الإدارة عنصر أساس، وموجه رئيس في كافة شئون الحياة.

1- الإدارة في الحضارة القديمة:

لقد كان لمصر القديمة نصيب كبير في بزوغ العمليات الإدارية المعروفة في الوقت الحالي، وفي ظهور الفكر الإداري والتنظيمي الذي مازال يعتبر معينا لا ينضب لكثير من النظريات الإدارية المعاصرة، فالمجتمع المصري الفرعوني كان على جانب كبير من التنظيم الهرمي

الذي هو رمز التنظيم الإداري على مر الزمن، ففي قمة الهرم فرعون ملك مصر، وتحت هذه القمة كان ينتظم في تسلسل تنازلي أخذ في الاتساع النبلاء ثم كبار موظفي الدولة ثم الكتاب والحرفين ثم العمال غير المهرة ثم الفلاحون. وهناك ثلاثة أقسام لإدارة شئون الدولة، أولها لإدارة الشئون المدنية، وكان يشرف عليها الوزير، والثاني مخصص لإدارة شئون المعابد الدينية، يشرف عليها كبار رجال الدين، وقسم لإدارة شئون الحرب والجيش .

كما كان اهتمام مصر القديمة باختيار أفضل العناصر الإدارية لتوجيه دفة حياة المجتمع في جميع الظروف.

أما الصين القديمة فقد عرفت أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الأصلح من بينهم.

2 – عصر صدر الإسلام:

جاء الإسلام ليرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها نظريات الإدارية المعاصرة.

فمبدأ الشورى أحد مبادئ الإسلام، وأصل من أصول علاقات العمل، جاء الإسلام يحث على الشورى، وينهى عن الاستبداد بالرأي قبل أن تعرف أوربا الشورى بمئات السنين، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى"وشاورهم في الأمر "، ويقول أيضا" وأمرهم شورى بينهم " وجاء في الحديث الشريف " واستعينوا على أموركم بالمشاورة " وقد كان عليه الصلاة والسلام من أكثر الناس مشورة لأصاحبه .

والمبدأ الثاني الذي أرسى قواعده الإسلام هو العدل الكامل، فينظر إلى العاملين وأصحاب العمل نظرة واحدة، لا فرق بين سيد ومسود، ومقياس التفاضل هو التقوى، وتطبيقا لذلك المبدأ حرص الإسلام على تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات، فالعاملون متساوون، وكل حق يقابله واجب.

كما أرسى الإسلام مبدأ الحوافز في محيط العمل، فالعاملون وإن كانوا متساويين بحسب خلقهم الأول، إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والأعمال، ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته، يقول الله تعالى " ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون" وهدف الإسلام من ذلك دفع الناس إلى الكد والعمل.

وقد أرسى الإسلام قواعد الطاعة، وهو مبدأ من مبادئ الإدارة، لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات، وفي ذلك يقول تعالى " أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم " والطاعة هنا مشروطة بشرط جوهري لأولي الأمر بحيث لا تكون طاعة في معصية الله.

ولعل أبرز الأفكار والعمليات الإدارية التي استخدمها الرسول صلى الله عليه وسلم تفويض السلطة، حيث كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتفقيههم في أمور الدين الإسلامي، كما أن عمر يعتبر أول من وضع لبنة التنظيم الإداري بإدخاله نظام الدواوين، فكان هناك ديوان البريد و المظالم.

كما كان لذلك الفكر الإسلامي رواد نذكر منهم على سبيل المثال:

الماوردي : حيث ترك فكرا إداريا سياسيا لا غنى للدارسين والعلماء عنه.

ابن تيميه : ترك فكرا إصلاحيا.

القلقشندي : حفظ في كتابه صبح الأعشى كل ما نريد معرفته في إدارة المكتبات، وهناك كثير من الشواهد العينية التي تفيد أن علم الإدارة له جذوره عند المسلمين، تدل على ذلك الوثائق التي أرسلها الخلفاء إلى ولاتهم في الأمصار.

3 – الإدارة في الحضارة الغربية :

ورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحاضرات القديمة المعرفة بأصول الإدارة وعملياتها، ولكنها لم تقف عند هذا الحد، بل اجتهدت في بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها، وعملت على ضم البعض منها وصياغتها في نظريات جديدة كان لها أثر كبير في دفع الفكر الإداري وشحذه، ولم يكن الفكر الإداري الغربي في بدايته مهتما بنفس القيم والأخلاقيات التي شغلت الفكر الإداري في العصور السابقة بقدر اهتمامه بالقيم المادية التي سيطرت على الفكر والحضارة الغربية بوجه عام، وكان لعلماء الإدارة في غرب أوروبا وأمريكا دور بارز في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته، فظهرت الإدارة كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، حيث وضع العالم ماكس فيبر نظريته " البيروقراطية في صورتها المثالية، ثم تلى ذلك دراسات العالم الأمريكي فرديك تايلور عن الإدارة العلمية، وفي أثناء تلك الفترة الزمنية ظهرت دراسات العالم الفرنسي هنري فايول، ومن ثم ظهرت دراسات عرفت حينذاك بالمدرسة السلوكية، ومن أبرز روادها جورج التون مايو، وكانت تلك الفترة

حافلة بالدراسات على مستوى الإدارة بوجه عام، والإدارة العامة على وجه الخصوص، حيث ظهر الاهتمام بعلم النفس الإداري، ويبدو ذلك واضحا في دراسات ماسلو واتجاهات هيرزبرج، وكونت هذه الدراسات ما يسمى بمدارس الفكر الإداري .

ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة وتطوره هي :

التطور التكنولوجي الحديث.

الثورة الصناعية : إذ كانت معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا أو أوروبا تهدف إلى إيجاد أساليب متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة، حيث نجد أن لكبار المستشارين في المؤسسات والشركات الدور الأساسي في وضع قواعد أساسية لتلك الوسائل التي تعتبر النواة للإدارة .

زيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها.

الاتجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

ثالثا : مدارس الفكر الإداري :

1 – المدرسة العلمية (1910– 1935)

يعتبر فردريك تايلور المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية، ويهمنا في حياة العالم فرديك تايلور العملية أن كان في البداية عاملا في مصنع، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مهندسا ، ثم أصبح على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين في احد المصانع الأمريكية ن وكان حجر الأساس في مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج من خلال ما

يعرف بدراسة الزمن والحركة . ويحدد تايلور مبادئه في الإدارة العلمية على النحو التالي:

أ - إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من اسلوب الحدس والتقدير، وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا ، واختبار أفضل طرق الأداء، وأهم الشروط للعمل من حيث المستوى، والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه.

ب - إحلال الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية .

ج - تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من اجل تحقيق الأهداف.

د - تحديد المسئولية بين المديرين والعمال، بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم، ويتولى العمال التنفيذ.

هـ - ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية .

و - إحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة والمسئولية في القدرة على التوجيه الذاتي.

ز - وفي الوقت نفسه نجد أن هناك دراسات أخرى حول أهمية المدخل العلمي للإدارة في حل المشكلات الإدارية ، ففي الوقت الذي كان فيه تايلور ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا ، كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا ، ويهمنا في حياة العامل هنري فايول العملية أن كان في البداية مهندسا في شركة تعدين، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مديرا تنفيذيا ، ثم أصبح على قمة الهرم (مديرا) لذلك نجده يركز أبحاثه حول

إدارة الموظفين باعتبارهم المفتاح السحري للنجاح وتطبيقها في مختلف المستويات الإدارية مكونا بذلك الأساس للنظرية الإدارية وهي :

- تقسيم العمل : وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات أو العملية الواحدة.
- مبدأ السلطة والمسئولية : والسلطة كما يراها فايول تتكون من عنصرين : السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته، والسلطة الشخصية التي يستمدها من قوة ذكائه وخبرته وخلقه.
- مبدأ النظام والتأديب : أي ضروري احترام النظم واللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر.
- مبدأ وحدة الأمر : أي يجب أن يحصل الموظف على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.
- مبدأ وحدة التوجيه : رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتماثل في الهدف .
- مبدأ المصلحة العامة : أي خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- المكافأة : أي تعويض الأفراد المستخدمين تعويضا عادلا باستخدام المكافآت .
- مبدأ المركزية : ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين، ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.
- مبدأ تدرج السلطة : أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.

- مبدأ الترتيب والنظام : أي أن يكون هناك مكان معين لكل شيء ولكل شخص، كما يجب أن يكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به.

- مبدأ المساواة : وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

- استقرار العاملين : أي شعور العاملين بالراحة والاستقرار في عملهم، وكذلك الاطمئنان على مستقبلهم، والتأمين ضد ما قد يتعرضون له من الطرد والعقوبة بدون مبرر.

- مبدأ المبادأة : أي البدء في رسم الخطط وتنفيذها، وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين.

- مبدأ روح التعاون : تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي.

ومن أهم ما كتب فايول " عناصر الإدارة" أو ما يسمى بنظرية "التقسيمات الإدارية " واعتبرها فايول **وظائف الإدارة، ويرى أن عناصر الإدارة خمسة وهي:**

- **التخطيط** : ويقصد به التنبؤ، ووضع الخطة، وخطة العمل هي في نفس الوقت تحديد الوقت، والنتائج المرجوة، والطريق الذي يجب أن يتبع، وخطوات العمل.

- **التنظيم** : إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية، رأس المال، والمستخدمين.

- إصدار الأوامر : إشارة البدء بالعمل والتنفيذ.

- **التنسيق** : لم ينجح فايول في فصل عنصر التنسيق عن وظيفتي التخطيط والتنظيم، فيرى أن التنسيق هو ترتيب وتنظيم الجهود من أجل الوصول إلى الهدف، وفي حقيقة الأمر أن كل عملية الإدارة - التخطيط - **التنظيم** - التوجيه ما هي إلا تطبيق لمفهوم التنسيق.
- **الرقابة**: عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعة والإرشادات والأوامر الصادرة والمبادئ والأصول المقررة.

ولقد اتفق مع فايول علماء كثيرون في تحديد وظائف الإدارة، وأضافوا عناصر أخرى لتطوير النظرية الإدارية لتصبح (7) سبع وظائف مثل لوثر جوليك، وكذلك لندل أوريك، وهي التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، التسجيل، وضع الميزانية.

ومن خلال العناصر الإدارية نلاحظ أن اهم ثلاثة عناصر أشار إليها جوليك موجودة عند فايول وهي : التخطيط - التنظيم - التنسيق، وأن عنصر الرقابة عند فايول قد شمل التسجيل ووضع الميزانية عند جوليك.

وفي سبيل الوصول إلى الكفاءة وزيادة الإنتاج، ووضع معايير جديدة لنظرية التقسيم الإداري نجد عددا من العلماء قد اهتموا بدراسة التخطيط - التنظيم - الرقابة مثل هربرت سيمون وهوايت.

الفرق بين أفكار تايلور وأفكار فايول:

من خلال أفكارهما يمكننا الخروج بحقيقة أساسية وهي :

أن تايلور اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل، وتعتبر

أفكارهما مكملة لبعضها باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات.

اهتم تايلور بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة (العاملين)، في حين اهتم فايول بالمستوى الأعلى، وكان اهتمامه منصبا على المدير .

أكد تايلور على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد، في حين يرى فايول أن المدراء لابد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة.

وقد أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية بعد عقد أول مؤتمر للإدارة في براغ عام 1924م إلا أنها واجهت فيما بعد نقدا شديدا وأخذت عليها بعض المآخذ من أهمها:

نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد، يلتزم بالقوانين والأنظمة، وأنه إنسان مادي سلبي، وغير محب للعمل بطبعه، ولكن يمكن استثارته وحفزه بواسطة المادة.

تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض، وبين العاملين والسلطة.

لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد العامل، ونظرت إليه نظرة مادية بحته كأداة من أدوات الإنتاج.

ركزت على السلطة والقوانين الرسمية، ولم تدع مجالا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها.

وعلى الرغم من النقد الذي وجه للإدارة العلمية إلا أنها هيأت لميادين العمل كثيرا من النجاح، كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري، والممارسة الصناعية، ومن محاسنها أنها لم تتحيز لأي من

العمال أو أصحاب العمل، وأيضا، إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين.

2 – المدرسة السلوكية (1935 – 1950).

تعتبر هذه المدرسة تحديا للمدرسة الإدارية ورد فعل للإدارة العلمية، حيث ترى هذه المدرسة أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية، ويتأثر بأفرادها سلوكاً، وأن شعور الفرد وإحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء، حيث ركزت على سلوك الإنسان، وحاجاته النفسية والاجتماعية، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وبالتنظيم غيرا لرسمي للمنظمات.

وتعتبر ماري باركر أول ما اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة وأولت اهتماما كبيرا بالجانب السيكولوجي فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري.

بيد أن حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة ترتبط أكثر ما ترتبط بجورج إلتون مايو، حيث قام إلتون وزملاؤه بتجاربهم في مصنع هوثورن في إحدى شركات الكهرباء الغربية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت الدراسة تنصب حول : فهم السلوك الإنساني في المنظمة ن العلاقات الإنسانية، الصلات بين الأفراد، الاتجاهات النفسية ودوافعها، **وقد بدأت الدراسة بالتركيز على :**

ظروف العمل والإجهاد، والعمل الرتيب (الروتين) والتكرار فيما يختص بالعاملين، وكانت الدراسة تهدف إلى الوصول إلى معرفة واضحة عن هذه العلاقات بتقييم موقف تجريبي يمكن قياس اثر

المتغيرات مثل الحرارة والرطوبة وساعات العمل منفصلة عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين، أي معرفة أثر كل عامل من عوامل ظروف العمل ذاته .

وأجريت الدراسة الأولى على ثلاثة أقسام في المصنع، وكان الضوء يزاد ويخفض في هذه الأقسام، غير أنه لم تتبين أي علاقة للضوء بالإنتاج، ثم اختبر أحد الأقسام لتجارب أعمق من ذلك، وقسم العاملون في هذا القسم إلى جماعة تجريبية وجماعة ضابطة، كل منهما في مبنى مختلف، وترك العمل على طبيعته في المجموعة الضابطة، بينما كانت ظروفه تتغير مع المجموعة التجريبية، فكانت الإنتاجية تزيد مع هذه المجموعة كلما زاد الضوء .

ولكن الأمر الغريب أن الإنتاجية زادت بنفس القدر مع المجموعة الضابطة وأعيدت التجربة مع مجموعتين أخريين، إحداهما تجريبية والثانية ضابطة، واحتفظ بمستوى الضوء في المجموعة الضابطة بصفة مستمرة، بينما خفض في المجموعة التجريبية ولكن لمجرد إحساس أعضائها بأنهم محل اختبار، وعلى ذلك أمكن استنتاج أثر العامل المعنوي على زيادة الإنتاج، وكان أهم ما أثبتته هذه الدراسات:

أ - وجود علاقة بين ظروف العمل المادية وبين إنتاج العاملين، وتأثرها بالمتغيرات وكذلك الظروف الاجتماعية وبخاصة الرضا النفسي للعاملين.

ب- أظهرت جوانب متصلة بالعملية الإدارية : الروح المعنوية، ديناميكية الجماعة، الإشراف الديمقراطي، العلاقات الشخصية.

ج - تأكد أهمية الظروف الاجتماعية والنفسية لتحفيز العاملين لرفع معنوياتهم وزيادة حجم الإنتاج.

د - ارتباط الجو الإشرافي بنجاح المؤسسة.

هـ - أهمية الاتصالات بين الإفراد.

و - أهمية تطوير مهارات العاملين.

ز - النواحي المادية ليس لها أهمية إلى جانب النواحي المعنوية والاجتماعية .

وقد ظهر على أثر لذلك دراسات هامة في مجال علم النفس الإداري، كان من أهمها دراسة ماسلو الذي وضع سلما هرميا للحاجات الفردية، **وقد ظهرت اتجاهات هذه المدرسة في نظريتين:**

- نظرية التنظيم غير الرسمي.
- نظرية العلاقات الإنسانية.

ويقوم التنظيم غير الرسمي بدراسة العلاقات والتفاعلات بين أعضاء المنظمة بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة.

أما العلاقات الإنسانية فتعرف بأنها الدارسة التي تعني بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسلوكية للعاملين، بهدف تحقيق الأهداف العامة للإدارة والخاصة بالعاملين، إلا أن بعض البحوث الأخيرة أثبتت أن العلاقات الإنسانية وإن كانت عاملا مهما في الإدارة إلا أنها ليست كافية، ومن ثم بدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يقل ن ويتركز الاهتمام حول ما يسمى بالنظرية في الإدارة، بل إن الحملة ضد العلاقات الإنسانية بلغت ذروتها على يد مالكولم ماكير، حيث قام في الستينات

بهجوم واسع على انتشار العلاقات الإنسانية في مقالة له، وأبدى قلقه تجاه الاهتمام الزائد بالعلاقات الإنسانية على حساب أداء العمل وإتقانه.

وقد أخذ على هذه المدرسة مآخذ منها:

أنها اتجهت اتجاها متطرفا نحو الاهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة.

أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم أخذت المنظمة كوحدة مستقلة ومنعزلة لا كجزء من نظام اجتماعي متكامل.

ورغم ما يقوله النقاد فلا يزال لهذه المدرسة مزاياها، فهي أول من كشف النقاب عن الروابط الدقيقة التي ترتبط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية، وبين الفرد والجماعة، كما أنها شكل من التنظيم الذي يسمح للأفراد بتحقيق الذات، ويحرك فيهم من داخلهم كل دوافع الاهتمام بعملهم.

3 - المدرسة الحديثة في التنظيم:

ظهرت هذه المدرسة كنتيجة للنقد الذي وجه لكل من النظريات التقليدية الكلاسيكية (العلمية)، والعلاقات الإنسانية، وكانت تهدف إلى إيجاد نظرية تنحى منحى متوسطا بين المدرسة العلمية والعلاقات الإنسانية، ومن أهم نظريات هذه المدرسة:

- نظرية التوازن الوظيفي.
- النظرية السلوكية التحليلية.

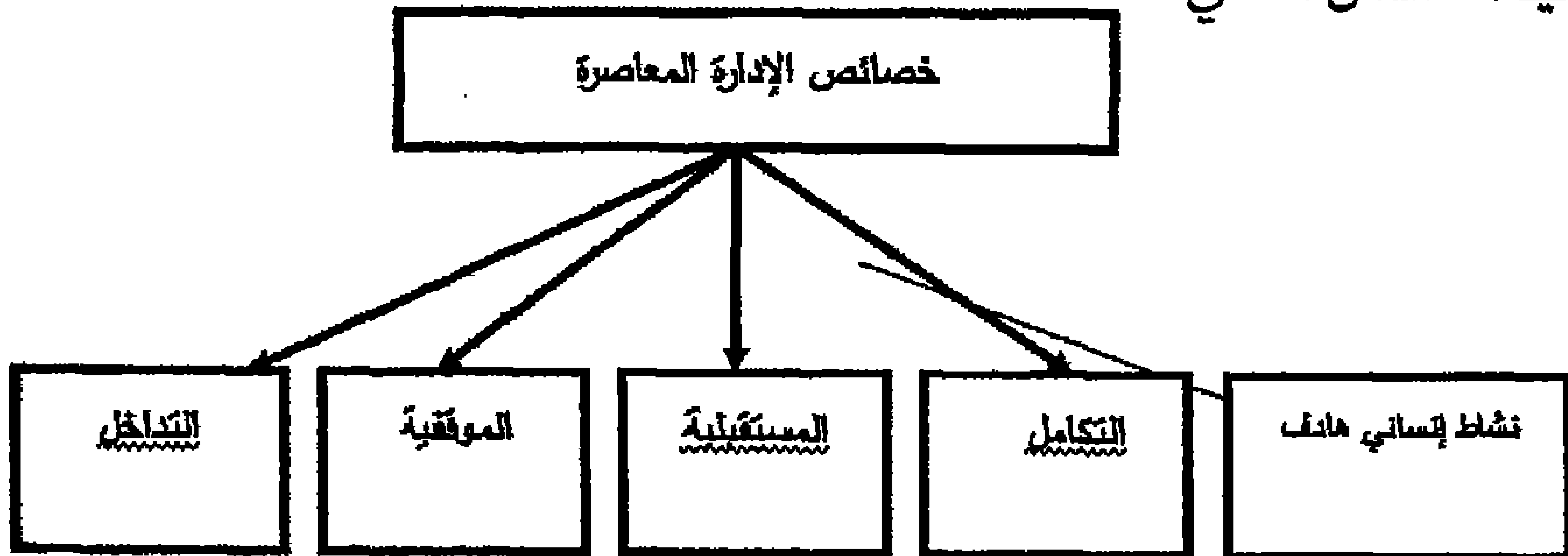
تدعو نظرية التوازن الوظيفي إلى محاولة تحقيق التوازن بين مصلحة الأفراد والمصلحة الخاصة بالمنظمة، فهي تهتم بالعمل والعاملين

في آن واحد، ويعتبر شستر برنارد، وهربرت سيمون في مقدمة رواد هذه المدرسة.

أما النظرية السلوكية التحليلية فإنها قامت على نقد الاتجاه المتطرف في التركيز على الناحية الإنسانية للأفراد العاملين، ونادت بعد المبالغة في ذلك، ومن ثم فهي تهتم بالجانب العملي في الوقت الذي تهتم فيه أيضا بمراعاة الجوانب الإنسانية، وكانت نتائج التجارب التي قام بها ليكرت والتي أكدت عدم وجود علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج عاملا فاعلا في ظهور تلك النظرية.

الطبيعية الشاملة لوظيفة الإدارة :

لقد تطورت مفاهيم الإدارة بسرعة كبيرة وخاصة في الثلاثين سنة الأخيرة فهي اليوم تعني مجموعة هائلة من المفاهيم التي تم تأصيلها عملياً بالبحث والدراسة، ومجموعة من الأساليب والأدوات المجربة والمختبرة في مواقف كثيرة ثبت فيها نجاحها لمعالجة المشكلات. الادارة عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة وتعكس مفاهيم الإدارة المعاصرة تأثير التداخل والتشابك بين مجموعة من العلوم المختلفة كما في الشكل التالي :



الإدارة نشاط إنساني هادف : فهو يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة، وذلك من خلال ممارسة عدد من الوظائف الإدارية الأساسية هي (تحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم، تنمية الموارد، التنسيق، التوجيه، الرقابة وتقييم الأداء، الاتصالات).

تكامل وظائف الإدارة : فهذه الوظائف ليست منفصلة بل هي مترابطة بمعني أن النجاح في أي منها يؤثر ويتأثر بكفاءة باقي الوظائف فالإدارة بهذا المعني عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محدداً يسهم بدرجة ما في تحقيق الهدف العام للنظام، وبالتالي فإن القصور في أحد الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والتخلف.

المستقبلية: فالنشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة بل يمتد أفق العمل الإداري لفترات مقبلة تحتاج إلى التنبؤ كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل أخذاً في الاعتبار الخبرة الماضية.

الموقفية : فالعمل الإداري لا يمكن فصله بأي حال من الأحوال عن ظروف البيئة المحيطة، بل إنه يؤثر فيها ويتأثر بها.

التداخل بين المنشآت: فهناك درجة كبيرة من الاعتماد المتبادل بين المنشات ومن ثم فإن عمل الإدارة.

مراجع الفصل الثاني

1- احمد ماهر: دليل المسيرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجيات، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ج. م. ع

2- بنجمين ب. تريجو، جون و. زيمرمان، ترجمة د. إبراهيم عبد الراسي، (1988)، إستراتيجية الإدارة العليا، ماهيتها و كيفية تشغيلها، الدار الدولية للنشر و التوزيع.

3- حسن بن منصور، البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق، مطبعة عمار قرضي، باتنة، 1992.

4- حسن عبد الله أمين، المضاربة الشرعية وتطبيقاتها الحديثة، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، المملكة العربية السعودية، 1988.

5- شارلز وجاريث جونز: ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبدا لمتعال، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول مدخل متكامل" دار المريخ، الرياض، م.ع. س

6- محمد مكي بن سعدي الجرف، الصناعات الصغيرة وطرق تمويلها في الاقتصاد الإسلامي، آفاق جديدة، العدد 2، أفريل 1992.

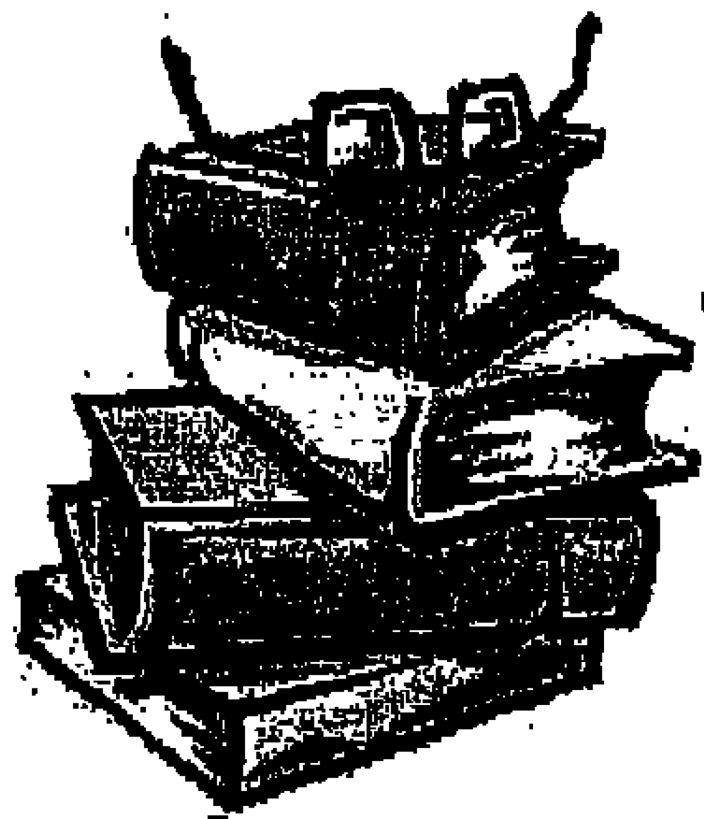
7- نادية العارف، 2001- 2002، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية الإسكندرية، ج.ع.م

8- بوهزة محمد، (2001/2000)، إستراتيجية و نظم التسيير في المؤسسة، مطبوعة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

9- محمد علي شهيب، (1975)، إستراتيجية و سياسة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، ج. م.ع.

10- علي الشريف و زملائه، (1981)، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.

11- عايدة السيد حطاب، (1985)، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات، سياسات إدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، ج. م.ع.



الفصل الثالث

الإبــــداع الإداري

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق جديدة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.

ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية. ولتوضيح الإبداع الإداري سيتطرق الكاتب في هذا الجانب إلى مفهوم الإبداع الإداري ومراحل العملية الإبداعية، ومستويات الإبداع الإداري والسمات الشخصية للمبتكر والمبدع، والعوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري إضافة إلى معوقات الإبداع الإداري.

أولا: مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني. وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس. وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية. أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات.

ورغم كثرة ما كُتب عن الإبداع والعملية الإبداعية ومقوماتها وخصائص الإبداع إلا أنه لا يزال هناك غموض يحيط بالموضوع بل إن العلماء الذين تعرضوا بالدراسة لبعض جوانب الظاهرة الإبداعية لا

يكادون يتفقون على تعريف واحد للإبداع ولم يبدأ الاهتمام الجاد بدراسة الإبداع بطريقة علمية ومنهجية إلا في أواخر القرن التاسع عشر. واختلاف العلماء في فهم المقصود بالإبداع وعدم اتفاقهم على تعريف واضح ومحدد هو في حد ذاته مؤشر على تعقد الموضوع.

وجاء في لسان العرب أن الإبداع من (بَدَعَ) و(بَدَعَ الشيء) أو ابتدعه يعني أنشأة الشيء وبدايته أولاً.

والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال و(بدع) صار غاية في صنعته، خيراً كان أو شراً. والابتداعية تتسم بالخروج في الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة.

الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية (Pr.cess) ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه منتج (Pr.duct). وهذا كله أدى إلى عدم وصول العلماء والمهتمين إلى تعريف محدد ودقيق للإبداع الإداري. وعلى الرغم من هذا فإنه يمكننا حصر معظم التعاريف الخاصة بالإبداع الإداري في عدة محاور هي:-

1- في هذا المحور ينظر للإبداع من زاوية كونه عملية (Pr.cess) وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد.

2- يرتكز هذا المحور على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات. وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير.

3- يركز على السمات والخصائص أو القدرات التي تميز الأفراد المبدعين وهناك طائفة من بعض الباحثين تركز على سمات معينة من المخاطرة والاستقلال، وهناك طائفة أخرى تركز على سمات معينة مثل الطلاقة والأصالة.

4- يركز على الإمكانات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ويعرف الإبداع أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

5- ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي والذي يتم من خلال أربع مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الإشراق، ومرحلة التحقق. وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة.

ويعرف الإبداع بأنه: استجابة محدثة وأكثر جدوى وكفاءة وفاعلية لمنبه قام في البيئة الاجتماعية والثقافية ويتأثر بالبيئة الخارجية. ويكون من عدة عمليات متراكبة معقدة يتم من خلالها التأثير وتغير في السلوك ومن ثم التطبيق ويتطلب الإبداع الأصالة والمرونة والتحديث وقدراً من الطلاقة والتوسع ليتمكن من النظر في البدائل والاحتمالات.

ويعرف العواجي الإبداع بأنه: عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل. والإبداع قد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً وقد يكون عملاً فردياً أو جماعياً، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة.

وقد عرف الإبداع بأنه الذات في استجابتها عندما تُستثار بعمق وبصورة فعلية أو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها.

وقد عرف النمر الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها.

ويعرفه العديلي بأنه الأفكار غير المسبوقة التي تؤدي إلى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء الوظيفي.

وقد عرف الحقباني الإبداع بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة.

كما عرف الإبداع الإداري بأنه قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات.

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على

التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها.

والإبداع الإداري " هو القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة و التغلب على المشكلات و العقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع و المبدعين "

كما ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وباختصار..فالإبداع الإداري هو: "كل فكرة أو إجراء أو منتج يقدمه الموظفون صغارهم وكبارهم يتسم بالتجديد والإضافة، ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع".

وقد عرف بعض العلماء الإبداع الإداري بتعريفات خاصة منها:

1- الإبداع الإداري هو: "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أنّ الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاصمتميزون".

2- يشمل الابتكار الإداري عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي، ويؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري.

3- في مجال التفكير الإبداعي تبرز قدرات القائد على تصور النتائج البعيدة والقريبة وابتكار الحلول، فالقائد المبدع لا يعتمد على الحلول التقليدية بل لديه الجرأة والقدرة على المخاطرة في تبني أفكار وحلول جديدة تختلف عن التفكير النمطي والأسلوب التقليدي.

4- الإبداع الإداري هو: "عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكاريه وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته". وبذلك نرى أن تعريف الإبداع الإداري ينطلق من تعريفات الإبداع العامة التي تركز على دور الفرد في عملية الإبداع والقدرة على ابتكار الأفكار الجديدة والخلاقة، سواء أكان ذلك الإبداع فردياً أو جماعياً.

ثانيا: عناصر الإبداع الإداري:

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ولكن نذكر أهم هذه العناصر.

1- الطلاقة :

يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.

2- المرونة:

يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

3- الأصالة:

تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.

4- الحساسية للمشكلات:

تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.

5- التحليل:

يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

6- المخاطرة:

يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

7- الخروج عن المألوف:

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

ثالثا: مراحل العملية الإبداعية:

رغم أن الإبداع الإداري يتسم بالتشابك والتداخل إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة. وهناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية فمثلاً قسّم هاريس (Harris) مراحل العملية الإبداعية إلى ست خطوات (الدهان، 1992: 188):

1- وجود مشكلة.

2- جمع المعلومات.

3- التفكير في المشكلة.

4- تصور الحلول.

5- التحقق من الحلول أي إثباتها تجريبياً.

6- تنفيذ الحلول.

وهناك من يقسّم مراحل العملية الإبداعية إلى أربع مراحل وهي كالتالي:

1- مرحلة الإعداد والتحضير:

وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

2- مرحلة التبصر:

ويطلق على هذه المرحلة أيضاً الاحتضان وتستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة إما شهوراً أو سنوات. وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها. لأنها تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها. وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة.

3- مرحلة البزوغ:

وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به

المبدعون. فالمرحلتان السابقتان لهما أهميتهما وصعوباتهما إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما. أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون وتتمثل في البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي.

4- مرحلة التحقيق والتجريب:

ويتم في هذه المرحلة الاختبار والتجريب للفكرة أو الحل الذي تم التوصل إليه.

مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين مستويات ثلاثة للإبداع وهي:

- الإبداع على مستوى الفرد.
- الإبداع على مستوى الجماعة.
- الإبداع على مستوى المنظمة.

1- الإبداع على مستوى الفرد:

ويتم توصل الفرد إليه من خلال تلك القدرة الإبداعية، ويعبر عنها في سلوك إبداعي. ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية ومستوى الذكاء والسياق الاجتماعي والذي يشمل المدرسة – الجماعة غير الرسمية وجميع منظمات المجتمع، والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات. والمنظمات المبدعة تتصف بما يأتي:

1- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً.

2- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.

3- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.

4- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.

5- الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.

6- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

7- الحزم واللين، من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لابد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة. (الشبيني، 1997م: 94).

رابعا: السمات الشخصية للمبتكر والمفكر المبدع:

تتمثل السمات الشخصية للمبتكر والمفكر المبدع في وجود بعض الملامح والخصائص الأساسية والتي يمكن حصرها في خمس مجموعات أساسية كما يلي (عبد الفتاح، 1995م: 61):

- مجموعة الصفات والقدرات والمهارات التي تتصل بالمرونة والتجديد في التفكير وعدم التصلب في الرأي، والبعد عن المسلّمات أو التحمس لفكرة دون سواها.

- مجموعة صفات الطاقات الدافعة والقدرات الكامنة، والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد، وهو ما يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقاً مقارنة بالآخرين.

- مجموعة الصفات الشخصية التي تتصف بقدر من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف، حتى لو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم.

- مجموعة صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد، وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد.

- مجموعة الصفات العقلية ومنها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء والألمعية، ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع.

خامسا: العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسين:-

1- العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف - عند أدائه لعمله- لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون

إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل التنظيم. وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

أ- بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي - بالتالي- إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة. وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

1- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.

2- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.

3- تبسيط المستويات الإدارية.

4- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات التنظيم، وإذكاء روح الإبداع بين أفراده بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتاحة.

ب- جماعة العمل:

إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية؛ فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح. وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

3- الاتصالات الإدارية:

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع.

كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع. وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير **أهمها ما يلي:**

1- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.

2- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.

3- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشياً مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

4- اتخاذ القرارات:

العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

2- العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه؛ فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

1- الأسرة:

تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

2- التعليم:

للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية؛ فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لابد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة.

فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلّم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

3- وسائل الإعلام:

لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهمٌ في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع. كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي

المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

4- دور المجتمع في الإبداع:

لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به.

وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح. ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً وقيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته.

معوقات الإبداع الإداري:

تواجه عملية الإبداع الكثير من المعوقات التي تؤدي إلى التقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية مهاراته. ويمكن عرض هذه المعوقات في ما يلي:

1- المعوقات التنظيمية والإدارية:

نجد أن الكثير من التنظيمات الإدارية غير قادرة على حمل برامج وخطط التنمية إلى بر الأمان بسبب المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها تلك الأجهزة والتي أدت بالتالي إلى غياب المحاولات الإبداعية والتطويرية في أجهزتها الإدارية ونجد أن كثيراً من هذه المشكلات الإدارية يعود إلى بعض الأسباب ومنها ما يلي:

1- عدم وضوح الأهداف للمنظمة.

2- المركزية والتسلط.

3- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.

4- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

5- عدم وجود اتصال فاعل.

6- الافتقار إلى العمل الجماعي.

7- هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة (عساف، 1995: 49).

8- الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترحاتهم سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها.

9- عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.

10- عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية وعدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان الأفراد، واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع تنظيمية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير.

11- الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة لدرجة تعارضها مع صفات الشخص المبدع بحيث لا يجد الموظف الفرصة لاستخدام ما لديه من مواهب في حل ما يواجهه من مشكلات، فهو يقوم بعمل يشبه العمل الآلي الأمر الذي يقتل روح المبادأة والطموح والتفكير والتطلع لديه.

2- المعوقات الاجتماعية والثقافية:

هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من تشجيع الإبداع الإداري

فنجد أن تشجيع الإبداع الإداري له تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وفي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لديه؛ فالأسرة التي تعتمد على القهر والتسلط وهضم حقوق الأبناء وعدم الاستماع لمطالبهم والتقليل من شأنهم سيكون لها دور رئيسي في الحد من الإبداع لدى أبنائها.

كما أن للعادات والتقاليد دوراً كبيراً في الحد من الإبداع حيث إن الكثير من العادات والتقاليد التي يؤمن بها المجتمع تحد من الإبداع وتقتل الطموح لدى أبناء هذا المجتمع.

كما أن التعليم له دور رئيس في الحد من الإبداع عندما تكون المناهج غير مواكبة للتطور، وغير معتمدة على الاحتياجات والتحليلات الضرورية لتطوير مدارك الطلاب.

وهناك بعض المهتمين الذين قاموا بدراسة معوقات الإبداع فنجد أن همشري حدد عشرة معوقات رئيسة للإبداع الإداري وهي: -

1- مقاومة التغيير.

2- غياب الحوافز.

3- تكاليف الإبداع.

4- مقاييس الإبداع.

5- القوانين والأنظمة.

6- الإدارة.

7- المناخ التنظيمي.

8- الزملاء (البيئة الاجتماعية).

9- ظروف العمل البيئية.

10- عوامل شخصية.

ويوجد تسعة معوقات للإبداع الإداري في المنظمات وهي:-

1- عدم وضوح الرؤية:

ويقصد به عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى المدير والتي يحدد على أساسها مستقبل المنظمة، حيث تكون هذه الرؤية أساساً لأهداف وخطط وإجراءات المنظمة.

2- الخوف من الفشل:

ويتمثل في عدم تقديم الأفكار والآراء الجديدة والحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، خوفاً من العقاب عند ارتكاب الأخطاء، وخوفاً من النقد الناتج عن تلك الأفكار.

3- التمسك بالأنماط المألوفة:

ويشير هذا المعوق إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عليها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة.

4- غياب جو الحرية:

ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكاره الإبداعية

كيفما شاء؛ لأن هناك قيوداً وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد.

5- عدم التشجيع من المنظمة:

ويقصد به غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة.

6- الإفراط في مكافأة النجاح:

ويشير هذا المعوق على أن الإفراط في مكافأة النجاح يعمل على إعاقة الإبداع نظراً لخوف العاملين من ضياع المكافأة العالية ما يسبب لهم القلق والخوف نتيجة ضياع هذه المكافأة، الأمر الذي يحول دون وصولهم للأفكار والحلول الإبداعية.

7- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة:

من المؤكد أن الإبداع ليس فردياً في كل الحالات، بل إنه من الممكن أن يكون جماعياً، وهذا بدوره يتطلب وجود نوع من الدعم من المنظمة بالنسبة للجماعات المعنية بحل المشكلات فيها، وإذا لم تعمل تلك المنظمات على تشجيع العاملين على حل المشكلات بشكل جماعي فسوف يتراخى العاملون ويتدنى حماسهم ويتراجعون عن تقديم الأفكار والحلول الإبداعية.

8- الاعتماد المفرط على الخبراء:

الاعتماد المفرط على الخبراء له آثاره السلبية على العاملين في المنظمة، وخصوصاً المتميزين منهم حيث إن هذا الاعتماد يمنع العاملين

من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم أنه لن تقبل آراؤهم ومقترحاتهم إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.

9- عدم شيوع جو المرح والتسلية:

تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح والتسلية في المنظمات يعتبر أحد الأسباب البارزة التي قد تحول دون تمكين منسوبي المنظمات من إظهار ما لديهم من إمكانات وقدرات إبداعية.

سادسا: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري:

رغم توفر بعض الكتابات عن الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري إلا أن العلاقة التي تربط بينهما ظلت دون أن يلتفت لها أحد من الباحثين إلا عن طريق الإشارات غير المباشرة. فهيجان (1420هـ: ص4) يرى أن هناك بعضاً من معوقات الإبداع الإداري التي تحول دون تحقيقه. وهذه المعوقات تعود إلى عدم توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع وتعزز الإبداع الإداري مما يؤدي إلى عدم استغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد. بينما يرى الكبيسي(1998م: ص73) أن الثقافة التنظيمية المتفوقة أو الرابحة هي التي يكون الإبداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر، من معتقدات عامليها وقياداتها على أن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات. ولكي تصل المنظمات إلى هذا المستوى فإن ثقافتها التنظيمية يجب أن تأخذ في حسبانها الاعتبارات التالية:

1- أن تضع تصوراتها المستقبلية بتعاون من المبدعين.

2- وضع نماذج لتطوير المنظمة والتي تنقلها من واقعها إلى مرحلة الطموح والتطور.

3- أن ترافق خطواتها التطويرية معززات للسلوك المتطور وأن يحس العاملون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت ومنح الأوسمة ...الخ.

4- توفر قنوات الاتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتدة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات.

5- الدعم أو كما يسمى بالضوء الأخضر من قبل القيادات الإدارية والجهات المسؤولة لذوي الاختصاصات وأن تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وتطمئنهم بأنهم ليسوا وحدهم وأن الفشل - لو تحقق - سيكون خطوة لنجاحات قادمة.

مفهوم المؤسسات العامة:

يعرّف أحمد رشيد المؤسسات العامة بأنها ذلك النمط المستحدث في التنظيم الإداري العام الذي يقوم بالعبء الأكبر في عملية التنمية في الدول النامية.

كما تعرف بأنها هي الأجهزة المملوكة للدولة التي تمارس أنشطة ذات صفة اقتصادية وتجارية وصناعية وتكون معفاة من أنظمة الدولة المالية والإداري.وتعرف أيضاً المؤسسات العامة بأنها منظمة تتمتع بالشخصية المعنوية ولها ذمة مالية عامة مستقلة تخصص لتحقيق غرض اقتصادي.

وتعرف بأنها منظمة حكومية تتولى إدارة مرفق من المرافق العامة خارج نطاق التنظيم الوزاري.

كما يعرفها الهندي بأنها الأجهزة المملوكة للدولة التي تمارس أنشطة ذات صفة اقتصادية وتجارية وصناعية، وتكون في العادة معفاة من أنظمة الدولة المالية والإدارية، وذلك يرجع إلى توافر عناصر محددة في هذا النمط هي المرونة التي تقربها من المشروعات الخاصة والمساءلة من قبل الحكومة.

سابعا: خصائص المؤسسات العامة:

هناك عدد من الخصائص التي تميز المؤسسات العامة عن الأساليب المتعددة التي تأخذ الدولة بها عند تقديم خدمات للمواطنين ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

1- الشخصية الاعتبارية:

الشخصية المعنوية تطلق على ما كان محلاً لاكتساب الحقوق، وتحمّل الالتزامات وليس شخصاً طبيعياً (إنساناً) وبناء على هذا فإن المؤسسات العامة كالشخص الطبيعي تكتسب الحقوق وتتحمل الالتزامات.

2- التخصص:

إن قصر نشاط المؤسسة العامة على غرض معين يعد قيداً على استقلالها، لأنه لا يسمح لها بممارسة أغراض أخرى وعلى كل حال يعد التخصص أحد العناصر التي يتسم بها العصر الحالي ويتجلى بوضوح بالمؤسسات العامة.

3- المرفق العام:

المؤسسات العامة مرفق عام يسعى للنفع العام ويشارك المرافق العامة الأخرى في بعض صفاتها الرئيسة مثلاً المؤسسات العامة تخدم

الصالح العام للدولة وتخضع لسلطتها وتسير وفقاً لتوجيهاتها ولا يعد تحقيق الربح في حد ذاته الهدف الرئيس لها ويعتمد بعضها في المصروفات على ما يخصص له من خزينة الدولة. ولكنها تتميز عن المرافق العامة بقابلية خدماتها للتجزئة حيث يتصف بعضها بعدم شمول خدماته لجميع شرائح المجتمع.

4- الذمة المالية:

يترتب على اتصاف المؤسسة العامة بالذمة المالية أن تكون لها ميزانية مستقلة، ولها حساباتها الخاصة، ومن الممكن أن تكون دائنة أو مدينة، وباستطاعتها أن تبرم العقود وتتفاوض مع الآخرين بصفة مباشرة.

5- غير المركزية الإدارية:

المؤسسات العامة صورة من صور غير المركزية حيث لا تقع المؤسسات العامة تحت السلطة المباشرة للدولة.

6- الخضوع لنظام خاص:

جميع المؤسسات العامة في المملكة أنشئت بنظام خاص، صدر بموجب مرسوم ملكي يمنح المؤسسة شخصيتها الاعتبارية، وتتمتع المؤسسة العامة بنص نظامها بدرجة من الاستقلالية. ويتيح لها النظام الخاص، تنويع لوائحها ومزاياها الوظيفية.

7- الوصاية الإدارية:

الوصاية الإدارية هي السلطات الإدارية المحدودة الممنوحة بالنظام لشخص إداري أعلى لممارستها على شخص إداري أدنى في مراقبة أعماله حمايةً للصالح العام. والمقصود بالوصاية بالمؤسسات العامة هو خضوعها

لوصاية جهة مركزية في الحدود التي ينص عليها نظامها، ولكن من جهة الوصاية والمؤسسة العامة إرادة منفردة، ما عدا تعليق نفاذ أعمال المؤسسة العامة على موافقة جهة الوصاية. وتعتبر الوصاية الإدارية في استثناء الأصل، وهو استقلال المؤسسة العامة. وهذه الوصاية العامة لابد من نص نظامي يقرّها، وهي مقصورة غالباً على الوظيفة الرقابية والتصديق وتعد أخف من السلطة الرئاسية التي تكون غير محدودة، وتمارس على الأشخاص الطبيعيين.

مراجع الفصل الثالث

1- بلال خلف السكارنة. الإبداع الإداري.- الأردن: دارا لمسيرة، 2011.

2- رنده الزهري (2002)، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، المجلد 30 .

3- أكثم الصرايرة (2003)، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، مؤتة، المجلد 18.

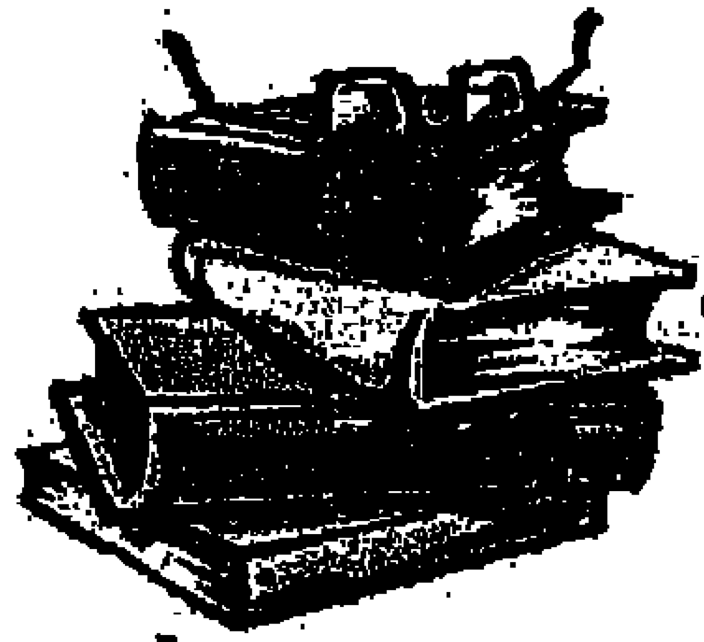
4- رعد الصرن رعد (2001)، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق.

5- محمود الفياض (1995)، "اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية.

6- فاضل الصفار. 2001)، النبأ، العدد 56 (تم الحصول عليه من الانترنت.

7- جمال خير الله / الإبداع الإداري / دار أسامة / ط(1) / 2009

8- بشار يزيد الوليد / المفاهيم الإدارية الحديثة / دار الراية / سنة 2009



الفصل الرابع

أساسيات الإدارة الإستراتيجية

إن التطور الهائل والمستمر والمتسارع الذي يحدث في العالم وفي جميع المجالات أوضح الحاجة إلى وجود نظام إداري متميز يواكب هذا التطور لأن الإدارة الحالية التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات ذلك التطور لذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية وملحة للمنظمات على اختلاف أنشطتها كونها تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحداثة والريادة ويتسم من خلال عملياته وطريقة تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها المنظمة .

مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يمكن أن تكون الإستراتيجية "فن" كما هي علم وذلك أثناء تطبيقها وممارستها عمليا في الاشتقاق الروسي،وبشكل دقيق، هناك تمييز مثلا في المجال العسكري بين النظرية العسكرية و العمل العسكري:"كل قطاع،وكل مستوى في الحقل العسكري له هذين الجانبين، النظري والعملي".إن كل نشاط أو فعل يكون مقادا من خلال القوانين،و المبادئ و الطرائق، وهذا الفعل أو النشاط يقام أولا من خلال النظرية. ثم يأتي الفعل والممارسة ليزيد من غنى النظرية.إذا في "التخطيط الإستراتيجي" لابد من معرفة الكثير نظريا من أجل الحصول على القليل عمليا.

إنها حقيقة أبدية ،يقول الإستراتيجي الصيني الشهير " Sun Zi": " إن الأكثر تميزا من القادة بيننا هم هؤلاء الأكثر حكمة و الأكثر استشرافا و رؤية". بعد عشرين قرنا من مقولته يأتي القانون العسكري الياباني متأثرا بشكل عميق بهذه المقولة و ليفرض على العسكريين " العسكر يجب أن يعرفوا في نفس الوقت الفنون

والنظريات العسكرية". ثم يأتي "فريدريك الثاني " في أوربا ليؤكد أن "قراءة الأدب و الرسائل الجميلة هي ضرورية لهؤلاء الذين في الحياة العسكرية".

هناك ضرورة قصوى لقراءة الإستراتيجية "كعلم" من أجل الحصول على تطبيق عملي في غاية الكمال و الحصول على الإستراتيجية "كفن" في أرقى أشكالها.هنا يرى بعض الإستراتيجيين الفرنسيين:" النظرية التي تريد دائما السير بشكل مزدوج مع التجربة فإنها ستسقط آنيا أو لاحقا و ستهمل".إذا هنا نرى التركيز على المعرفة النظرية كسابقة على العمل التنفيذي وهذه من حقائق الفكر الإستراتيجي. و للإستراتيجية قواعدها كبقية العلوم والفنون،وهي متغيرة ولكنها ثابتة في بعضها،والجهل بقواعدها لابد أنه يقود إلى السقوط.هذا ما يؤكده أحد الإستراتيجيين الفرنسيين :" إن مراقبة المبادئ و معرفتها لا يكفي دائما للحصول على النصر،ولكنها تخفف من وقع الهزيمة". (الجنرال Lewal). و يؤكد " كلوزويتز" : "النظرية هامة جدا لتكوين المنفذين أو الذين سيطبقونها ،حتى تصبح لديهم محاكمة جيدة وتخدمهم وتساندهم في كل خطوة ضرورية لإكمال مهمتهم". (من كتاب له ظهر في عام 1814 ،باريس).

النظرية إذا تهدف لتوضيح المحاكمة و تسهل عملية اتخاذ القرار:" إنها تلقي الضوء على مجموعة المواضيع وتعطي القدرة على معرفة الطريق، إنها تساهم في اقتلاع الأعشاب الضارة،وتبين العلاقات المتبادلة بين الأشياء،وتفصل بين ما هو هام وما هو ثانوي".

الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المكتبة .

ويرى د. سعد غالب ياسين أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناءً لأبعاده، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لان الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد .

إن من المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المكتبة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة الإستراتيجية بتجديد مركز المكتبة الإستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطا جوهريا للكفاءة والفاعلية .

وخلاصة القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المكتبة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات:

أ) تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة

التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.

ب) زيادة حدة المنافسة:

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداءً من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة

المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المكتبة بوضع حرج .

ج) كونية الأعمال:

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، حرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل .

فمثلا ضمن المظاهر البارزة عل كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر، شركة تويوتا و Gm يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات .

د) التغير التكنولوجي:

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المكتبة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من الميزات التقنية الجديدة .

هـ) نقص الموارد:

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات

النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول عل المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسئولية الاجتماعية

و) التحـــــول مـــــن المجتمعـــــات الصـــــناعية إلى مجتمعـــــات المعرفة:

أصـبحت المعرفـة قـوة إسـتراتيجية ويمكـن ان تشـكل ميـزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هـي أسـاس القـدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهـي أسـاس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني، إن المعرفـة ضـرورية لتنفيـذ أنشـطة الإدارة مـن إنتـاج وتسـويق وإدارة مـوارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية، لـذلك مـن المفـترض أن يتعلم صانعوا الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكـن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرجح نجاح المكتبة أو فشلها .

ز) عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبـذب وعـدم اسـتقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، تزايـد عجـز ميـزان المـدفوعات لـدول العـالم الثالـث ومديونيتـة، تزايـد تـأثير المتغيرات السياسـية في أوضـاع السـوق، كـل هـذه المظـاهر وغيرهـا تضـع منظمـات الأعمـال في درجـة عاليـة مـن المخـاطرة عنـد اتخـاذ قـرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى، لذلك كنتيجة للتحديات الآنفة الذكر، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة .

كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المكتبة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية .

تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

ترجع جذور الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي والتي تعني " فن الحرب " ونقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني " فن الإدارة أو القيادة "، وقد بدأ تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال عام 1951 عندما أشار نيومان إلى أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وفي الستينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويحتل العمل الرائد لـ أندروز مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية وقد ساعده في ذلك كتاب آخرون، مما أدى ذلك إلى ظهور نماذج تحليل محفظة وفي مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ومصفوفة جنرال اليكتريك ونموذج ماكينزي، وفي مطلع الثمانينات قدم مايكل بورتر نموذجه، حيث اهتم بتحليل الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، وفي بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال التركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد .

مستويات الإدارة الإستراتيجية

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات :

أ- الإدارة الإستراتيجية للمنظمة

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المكتبة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية .

ب- الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسئولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها .

ج- الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف .

نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية:

يستند هذا النموذج على مدخل النظم الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية .

مدخلات النظام تتضمن تحديد رسالة المكتبة ، الأهداف الإستراتيجية ، المعلومات التي تنتج عن تحليل بيئة المكتبة الداخلية

والخارجية، مرحلة العمليات تتضمن تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة واختيار الإستراتيجية الأفضل ومن ثم تطبيق الإستراتيجية، أما المخرجات فتشمل على عملية تقييم النتائج التي تمخضت عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية، هذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات، وهذا العنصر " التغذية العكسية " هو الأكثر أهمية في النموذج.

ولتجاوز عناصر الضعف الموجودة في النموذج هناك محددات يجب فهمها وهي كالتالي :

أ) العمومية:

حيث تبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص حيث تتم إعادة دراسة المكتبة كنظام متكامل يعمل في سياق بيئة محددة ومن ثم الانتقال إلى تحليل الأنشطة التنفيذية للأنظمة الفرعية

ب) التحليلية :

يعتبر النموذج تحليلي أكثر منه وصفي فهو يمثل الخطوات التحليلية والمنطقية للإدارة الإستراتيجية بدون أي توصيف تفصيلي للإجراءات الضرورية لانجاز المهام والأنشطة المتعلقة بكل مرحلة رئيسية من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى .

ت) الموضوعية :

أي يمكن وصف هذا النموذج بالموضوعية لأنه يرتكز على تحليل عناصر ومتغيرات البيئة كما هي في الواقع دون إضافة .

عمليات الإدارة الإستراتيجية في المكتبات:-

1- صياغة رؤية ورسالة المكتبة

رؤيا المكتبة : هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها ، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا .

رسالة المكتبة : هي الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله المكتبة، أو المهمة الجوهرية لها ، مبرر وجودها واستمرارها ، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المكتبة وقيمها الأساسية .

ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات، وفي ضوء رسالة المكتبة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المكتبة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المكتبة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المكتبة .

2- تحديد الأهداف الإستراتيجية

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة ، وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام

فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة ، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها :

1. علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة
2. كمية ونوعية الموارد المتاحة
3. القدرة على تحقيق الموازنة بين المكتبة والبيئة
4. ثقافة وقيم الإدارة العليا
5. علاقات السلطة والمسئولية والصلاحية بين افراد التنظيم
6. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية

3- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

أ) تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة

يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المكتبة الخارجية ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، ان تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المكتبة أو تحويله ايجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

ب) تحليل البيئة الخارجية المباشرة:

تحليل قوى المنافسة

تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي :

تهديدات الداخلين الجدد ، قوة مساومة المجهزين، قوة مساومة المشترين، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة ، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة .

وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج مايكل بورتر:

1. شدة المنافسة في الصناعة

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة : نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المتنافسين .

2. تهديد دخول منافسين جدد

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق .

3. قوة المساومة للمجهزين (الموردين)

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد ، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود .

4. قوة مساومة المشتري

تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا .

5. المواد البديلة والمتاحة

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المكتبة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المكتبة .

بالإضافة إلى نموذج مايكل بورتر يوجد نموذج أوستين وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية لان نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة ويزيد نموذج أوستين عل نموذج بورتر عاملين

اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة، والآخر إضافة العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية .

ج) تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المكتبة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، ومن المنطقي انه لا توجد منظمة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المنظمات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات حيث تتباين درجات القوة في وظائفها، ومن الأمثلة المعروفة أن شركة بروكتر أند جامبل تتمتع بقوة استثنائية في أنشطتها التسويقية المتميزة بالفخامة، شركة جنرال موتورز تتميز بموقع خاص في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير، شركة رولز رويس تتميز بتصنيع السيارات الفخمة الخاصة للسياسيين الكبار ورجال الأعمال، شركة جنرال إلكتريك كانت قوية في تصنيع المحركات النفاثة ولكنها ضعيفة في صناعة أنظمة الالكترونيات، شركة فورد تتميز بصنع السيارات تعاني من مشاكل في قسم إنتاج الالكترونيات .

نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة:

نموذج سلسلة القيمة قدمه بورتر يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المكتبة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة وتعتبر المكتبة

من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها

وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها .

يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة ، **اما الأنشطة الأولية فهي :**

- **الإمدادات الداخلية :**

وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها تلبية لاحتياجات الإنتاج .

- **العمليات :**

كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات)

- **المخرجات :**

تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد .

- **التسويق والمبيعات :**

تتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية .

- **الخدمة :**

هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك مثل الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء، توفير قطع غيار .

أما الأنشطة الداعمة فهي :

- **البنية التنظيمية :**

تتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى .

- **تنمية التكنولوجيا :**

هي أنشطة تحسين المنتج، تصميم المنتج، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة .

- **الشراء :**

الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة .

تحليل الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولا في إفراد التنظيم، ولان الأفراد هم بالدرجة الأول جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المكتبة، لذلك فان هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم

في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء .

يشتق محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر : الأول تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية ترتكز على قيم الإبداع التكنولوجي . الثاني تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معينا من الافتراضات عندما يرتبطون بالمكتبة، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد، الثالث هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المكتبة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم .

من المهم أن يأخذ صانعوا الإستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة أهداف وإستراتيجية المكتبة، والعمل القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها الثقافة التنظيمية فمثلا القيم العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك، ولشركة فورد النوعية أولا ولشركة كرايسلر هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد الآخرون هناك .

إن الوعي بثقافة المكتبة وإدراك هذه الثقافة بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة .

وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المكتبات المعاصرة يفرض على قادة العمل بها ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المكتبات، فالثقافة

التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها. وفي عام 1952م جمع العالمان الأنثروبولوجيان كروبر وكلكهون ما يقارب من مائة وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعاريف حقولاً متعددة مثل التاريخ، علم النفس، علم الوراثة وبعض الحقول الأخرى.

ولقد كان من بين هذه التعاريف تعريف تايلور الذي يرى من خلاله أن الثقافة كلٌ معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع .

وعندما نتكلم عن الثقافة في الأنثروبولوجيا فإننا نشير إلى نماذج من السلوك والتطور الموجود في المجتمع والتي تعكس معلومات وأفكاراً وقيماً وطقوساً لهذا المجتمع.

ولمفهوم الثقافة في علم الأنثروبولوجيا عدة خصائص تمثل الأركان الأساسية لمفهوم الثقافة، وهذه الخصائص هي:

1- الثقافة عبارة عن نماذج.

2- الثقافة شيء يمكن تعلّمه.

3- الثقافة شيء قابل للانتقال بين المجتمعات.

4- الثقافة شيء يتحرك.

5- وأخيراً تكمن الثقافة في الرموز التي يوجدها الإنسان.

وقد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلتها التنظيمية. ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية وإنما طوروا كثيراً من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضاً، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تؤوي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها.

وفي بداية الثمانينيات الميلادية ظهر ما يسمى بنظرية الثقافة التنظيمية وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية.

فالجوانب الملموسة أو المرئية أو المشاهدة في المنظمة هي من صنع الإنسان وهي من أكثر المستويات رؤية ويستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه وتعرضها المنظمة بوعي أو بدون وعي، وتوجد في البيئة المادية المحيطة مثل تصميم المبنى والمكاتب وهذا الجانب مرئي ولكنه لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المنظمة.

أما الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية حيث ينبع نمط الإدارة إلى حد بعيد من الافتراضات

التي تفرضها عن الكيفية التي تؤدى بها الأعمال وهي التي توجه السلوك فعلياً وترشد أعضاء المنظمة إلى كيف يفهمون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات، وهي التي توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها القيم، وعليه تفهم الافتراضات الأساسية على أنها داخلية أو ضمنية في الإنسان وهي أكثر مستويات الثقافة التنظيمية خفية وبالطبع ليس من السهل ملاحظتها وتتطلب دقة وعناية في البحث. وعليه أصبحت القيم هي الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد. وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها.

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طُوّرت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء.

ومن هنا يرى المؤلف أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم. وهذه القيم تشمل: (القوة، الصفوة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، النظام).

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة

التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة.

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد نفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة. ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها..

وهنا، لابد من تطوير الثقافة السائدة في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها. وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة

2- خصائص الثقافة التنظيمية:

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى. ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1/2: الاكتساب والتعليم:

الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زماني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه،

والأوساط الاجتماعية التي يتنقل بينها سواء في الأسرة والمدرسة ومنظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة و التجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين.

والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قادته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة.

2/2: الاستمرارية:

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية. ورغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة.

ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات.

والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين،

وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدها.

3/2: التراكمية:

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها.

4/2: الانتقائية:

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة وتعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. هذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها. لذا يرى قمبر وزملاؤه أن المجتمع الإنساني "يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية".

إن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات. فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد في قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها.

5/2: القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر. ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفاعلاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها.

والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

6/2: الإنسانية:

رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته

وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكّل شخصيته.

والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

7/2 التغير:

تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع.

ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، جعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

8/2: التكاملية:

تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات.

ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ودور وسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة، وبصفة عامة يرى جلبي "أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام لأن المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل".

تلك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها. وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم. **وتتفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:-**

1- أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.

2- أنها تتمثل في القيم والمعتقدات والإدراك والمعايير السلوكية وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك المختلفة.

3- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة إلى العمل والإنتاجية.

4- أنها الهدف الموجّه والمؤثر في فاعلية المنظمة.

3- أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث إنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

1/3: هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

2/3: هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

3/3: العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد. لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المنظمة وتدربهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.

4/3: تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها،

وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

5/3: الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

6/3: الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

7/3: تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

8/3: ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين. والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

9/3: تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت

القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

10/3: تحتاج ثقافة المنظمة - كأي عنصر آخر في حياة المنظمات- إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل:

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة. كما تؤثر في نوع التعليم الذي يبغيه الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه، والعلاقات الإنسانية في العمل. ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية:

أ- الحرية:

وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

ب- المساواة:

وتستلزم أن يقف العاملون جميعاً على قدم المساواة وأن تكون لهم جميعاً حقوق وامتيازات متساوية. ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات.

وهناك فكرة أخرى ترتبط بالمساواة ألا وهي الإنصاف والعدالة، التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.

ج – الأمن:

يشكل الأمن الوظيفي هاجساً لكل موظف، إذ يخشى الموظف دائماً مجابهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمّن على حياته اقتصادياً. إن تحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للعامل حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية وإخلاص وضمان الأمن، والأمان من أية خسائر خارجة عن نطاق إمكاناته.

4- أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

1/4: الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture) في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

2/4: الثقافة الإبداعية (Inn.vative Culture) وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3/4: الثقافة المساندة (Supp.ative Culture) تتميز بيئة العمل بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

5/4: ثقافة العمليات (Pr.cess Culture) ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

6/4: ثقافة المهمة (Task Culture) وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

7/4: ثقافة الدور (R.le Culture) وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

كما أن هناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يقسمون الثقافة التنظيمية السائدة إلى قسمين هما:

ب- الثقافة القوية (Str.ng Culture).

ت- الثقافة الضعيفة (Weak Culture).

ويشيرون إلى أن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما:

ث- الإجماع (C.nsensus) أو مدى المشاطرة (Shared ness) لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة أو مشاطرة أوسع للقيم الحيوية. ويعتمد مدى الإجماع أو المشاطرة على عاملين هما:

ج- تنوير وتعريف العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل.

ح- نظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم والعوائد والمكافآت فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

خ- الشدة (Intensity) وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة. وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية.

5- القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية اتضح أن هناك مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المنظمات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد.

أ - القوة:

إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة ما

يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم.

وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب. ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة للسلطة الفاعلة.

ب- الصفوة:

تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً، التي تتوفر في الصفوة. ولذا تعد الصفوة -كقيمة- خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات، واستخدام المعايير الموضوعية، وتقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح، واستكشاف دوافع المرشح.

ج- المكافأة:

إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته. والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء. ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانات المناسبة، وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

د - الفاعلية:

تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات. ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي، وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.

هـ - الكفاءة:

تتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد. والمنظمات ليس لديها خيار إذا أرادت النجاح وتحقيق الأهداف، إلا أن تعمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية والتزام مديري الإدارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفاعل وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه، مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات. حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.

و – العدالة:

تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل. لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام

بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

ز – فرق العمل:

تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين. لذا تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء.

وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي.

ح- القانون واللوائح الداخلية:

تطوّر كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين. لذا فالمنظمة الناجحة هي التي تبتكر نظاماً مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين. لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة.

وهذه القيم التنظيمية التي تمت مناقشتها تؤثر تأثيراً بالغاً على أداء العاملين حيث إن قيم القوة والصفوة والمكافأة تؤثر في ممارسة المديرين للصلاحيات والسلطات. أما قيم الفاعلية والكفاءة والكفاية فتؤثر بوضوح في أداء المهمات والواجبات. بينما تؤثر قيم العدالة وفرق العمل والقانون والنظام في سلوك الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية داخل المنظمة.

وسائل تطوير وتكوين وتغيير الثقافة التنظيمية:

هناك أربع وسائل لتكوين ثقافة المنظمة أو تغييرها وتطويرها:

أ - مشاركة العاملين:

إن أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين؛ فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس في العمل. ما ينمي إحساساً بالمسؤولية إزاء نتيجة الأعمال ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد.

ب- الإدارة عمل رمزي:

إن ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية يعتبر الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة. فمثلاً العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة والتي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله.

ج- المعلومات من الآخرين:

إذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين تعتبر عاملاً مهماً في الثقافة فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين الزملاء؛ فشعور

الفرد مثلاً بأن زميله مهتم به ويعطيه الانتباه الكامل يشكل نوعاً من الرقابة على الفرد. وهذا ما يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.

د- نظم العوائد الشاملة:

ونظم العوائد لا يقصد بها الجانب المادي فقط بل إن هذه النظم تشمل التقدير والاعتراف والقبول. كما أنها تركز على الجوانب الذاتية (Intrinsic) والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

وبخصوص تغيير ثقافة المنظمة فهناك من يرى صعوبة كبرى في ذلك لأنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في: أخلاقيات العمل (W.rk Eithics)، القيم التنظيمية (rganizati.nal Values.)، الاتجاهات العامة لمنسوبي التنظيم (Attitudes) الأنماط السلوكية (Behavi.ral N.rms) توقعات أعضاء التنظيم (Expectati.ns) فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغييرات وتحولات جوهرية (Radical Shifts) في بيئة العمل الخارجية.

مراجع الفصل الرابع

1- شارلز وجاريث جونز: ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبدا لمتعال، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول مدخل متكامل" دار المريخ، الرياض، م.ع. س

2- محمد مكي بن سعدي الجرف، الصناعات الصغيرة وطرق تمويلها في الاقتصاد الإسلامي، آفاق جديدة، العدد 2، أفريل 1992.

3- نادية العارف، 2001- 2002، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية الإسكندرية، ج.ع.م

8- بوهزة محمد، (2001/2000)، إستراتيجية و نظم التسيير في المؤسسة، مطبوعة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علو م التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

9- محمد علي شهيب، (1975)، إستراتيجية و سياسة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، ج. م.ع.

10- علي الشريف و زملائه، (1981)، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.

11- عايدة السيد حطاب، (1985)، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات، سياسات إدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، ج. م.ع.

12- بودون، بوريلو، (1986)، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة د. سليم حداد، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان.

13- جميل احمد توفيق، (1986)، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

14- فريد عبد الفتاح زين الدين، (1996)، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العربية.

15- إبتهاج مصطفى عبد الرحمن، (1997)، الإدارة الإستراتيجية، (البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والرقابة، إدارة التغيير الاستراتيجي).

16- عبد السلام أبو قحف، (1997)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، ج.م.ع.

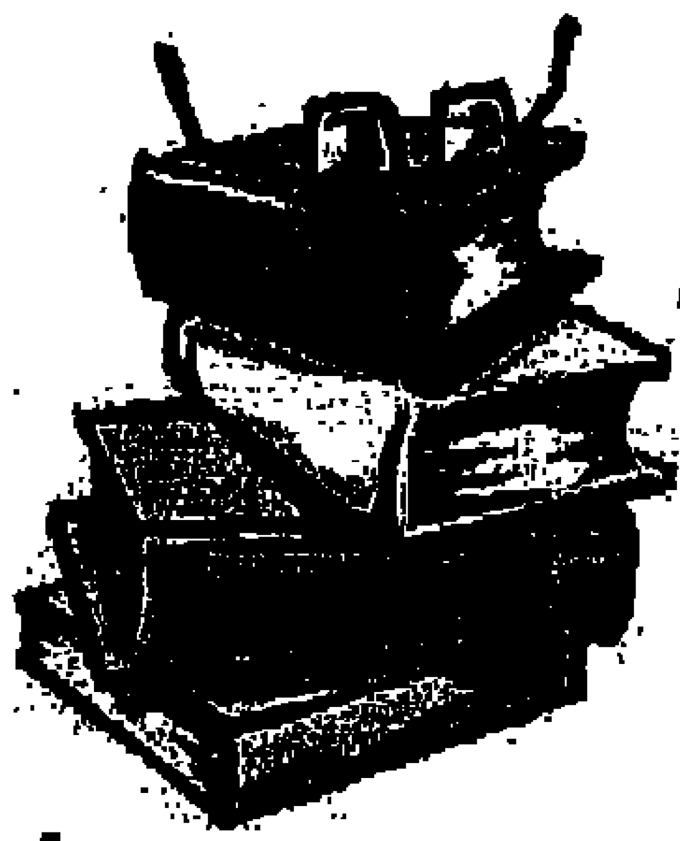
17- إسماعيل الطيب، (1998)، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ج.م.ع.

18- يونس إبراهيم حيدر، (1999)، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات، دمشق سوريا.

19- عبد السلام أبوقف، (2000)، الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، ط1، دار المعرفة الجامعية، لإسكندرية، ج. م. ع.

21- توفيق محمد عبد المحسن، (2002)، تقييم الأداء، توزيع، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية.

22- طارق الشريف يونس، (2002)، الفكر الاستراتيجي للقيادة، دروس مستوحات من التجارب العالمية والعربية.



الفصل الخامس

صياغة الإستراتيجية على مستوى المكتبة

تطبيق تحليل SW.T (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات):

إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المكتبة هو في إجراء تحليل SW.T بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى.

تحليل SW.T هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SW.T في التحليل

التحليل الداخلي:

عناصر الضعف	عناصر القوة
- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي	- الكفاءة المميزة
- الموقف التنافسي المتدهور	- المصادر المالية المتاحة
- تسهيلات مهملة للعملاء.	- مهارات تنافسية جيدة
- نقص الموهبة والخبرة الإدارية	- معرفة جيدة بالمشترين
- معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط	- قيادة جيدة للسوق
- المعاناة من المشاكل العملية الداخلية	- النوعية العالية للمنتجات
- عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية	- إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات

التحليل الخارجي

التهديدات	الفرص
- احتمال دخول منافسين جدد	- الدخول إلى أسواق جديدة في السوق
- زيادة مبيعات المنتجات البديلة	- إضافة إلى خط المنتج
- نمو بطيء في السوق	- تنوع المنتجات ذات العلاقة
- سياسات سعرية مناوئة	- إمكانية التكامل العمودي
- زيادة الضغوط التنافسية	- نمو أسرع في السوق
- نمو قوة المساومة للعملاء والموردين	- العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة
- تغير أذواق وحاجات المستهلكين	

- عناصر القوة في المكتبات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الخدمات للمستفيدين.
- عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المكتبة
- أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمكتبة.
- أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من مجتمع المعلومات، خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمكتبة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح .

اختيار الإستراتيجية على مستوى المكتبة :

توجد عدة نماذج نظرية لاختبار إستراتيجية قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات **ومن أهم هذه النماذج :**

أ) نموذج أنسوف لاستراتيجيات السوق – المنتج

يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من المنتج – السوق لتقديم أربعة استراتيجيات هي

1) إستراتيجية اختراق السوق

تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق، **ويمكن للمكتبة ان تطبق هذه الإستراتيجية من خلال تركيز الأنشطة علي الخدمات التي تعزز من اهتمام المستفيد بالمكتبة وتقديم الخدمات الغير تقليدية.**

2) إستراتيجية تنمية السوق

تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين، **ويمكن للمكتبة أن تطبق هذه النظرية من خلال الوصول الي مجتمع الباحثين والمستفيدين المحتملين من خدمات المكتبة عن طريق الويب وخدمات البريد الالكتروني والاستفادة من تقنيات ويب 2 التفاعلية.**

3) إستراتيجية تنمية المنتج

تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج، **ويمكن للمكتبة أن تطبق هذه النظرية من تقديم خدمات جديدة للمستفيدين إلي مجتمع الباحثين والمستفيدين المحتملين من خدمات المكتبة عن طريق الويب وخدمات البريد الالكتروني والاستفادة من تقنيات ويب 2 التفاعلية.**

4) التنويع

تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة وتأخذ هذه الإستراتيجية عند التطبيق ثلاثة أشكال هي التنوع الأفقي والعمودي المختلط .

1/4:- التنويع الأفقي

يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع وذو علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة، بمعنى تطوير نشاط المكتبة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشاط المكتبة

2/4:- التكامل العمودي

يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي ويعني السيطرة على عناصر المخرجات والمدخلات في النظام الإنتاجي فالأمامي يتعلق بالموزعين أما الخلفي بالموردين .

3/4:- التنويع المختلط

الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المكتبة ومن الأمثلة على ذلك لشركة هانسون التي تمثل حقيبة من

الأنشطة المتنوعة هي (استخراج الفحم – الصناعات الكيماوية – منتجات طبية – منتجات التبغ – توزيع الغاز) .

ب. نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة

يفترض بورتر وجود ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية وهي

1) إستراتيجية قيادة التكلفة

وهي الإستراتيجية التي تضع المكتبة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع خدمات المعلومات، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد .

2) إستراتيجية التميز

إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع

3) إستراتيجية التركيز

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المكتبة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المكتبة .

أنواع أخرى من الاستراتيجيات

1) إستراتيجية الاستقرار

في حالات معينة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبيا من الاستقرار وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع

الحالي للمنظمة وبالنتائج المنجزة وفي نفس الوقت تسعى إلى ضمان استمرار هذا الوضع، وفي إطار هذه الإستراتيجية تقوم المكتبة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وطرق الإنتاج ومن خلال هذه الإستراتيجية تحقق الإدارة نموا معقولا ولكنه بطيء .

وتتبع هذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها :

أ) عندما تعمل المكتبة بصورة جيدة فلا يوجد مبرر للتغيير أو الانتقال لنشاط آخر

ب) عندما تكون انجازات المكتبة بمستوى مقبول وفي نفس لا تريد الإدارة تحمل المخاطر، مخاطر الدخول في أنشطة أخرى .

ت) تطبع المدراء على إدارة وتوجيه نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب قرارات جديدة أو تحمل مخاطر

ث) قلة الموارد المتاحة للمنظمة وصعوبة الحصول عليها من مصادر الإقراض والتمويل .

2) الاستراتيجيات الدفاعية

تسمى هذه الإستراتيجية أيضاً بإستراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما تريد المكتبة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من اجل إيقاف تدهور جدي في وضع المكتبة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال، هذه الإستراتيجية تمثل حلولا وقتية قصيرة الأجل، **وتتكون الاستراتيجيات الدفاعية من :**

أ) إستراتيجية التشذيب (التخلص من بعض الأنشطة)

حيث تقوم المكتبة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال أو نشاط معين بالكامل وذلك لفرض معالجة الأداء السلبي لوحدات الأعمال أو للتقليل من التكاليف التشغيلية، ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنية الإنتاج وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتحفيز الموظفين .

ب) إستراتيجية الانعطاف (التحول)

تستهدف هذه الإستراتيجية تغير عمليات المكتبة والانتقال إلى أنواع جديدة من الانشطة، وربما تحتفظ المكتبة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود ويبقى التركيز شديدا على الانشطة الجديدة . وتلجأ المكتبة إلى هذه الإستراتيجية عندما تحاول أن تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة أو بروز فرص استثمارية جديدة أو عندما لا تستطيع المكتبة من الاستمرار في تحويل النشاط الحالي .

ج) إستراتيجية التصفية

وهي آخر الخيارات الإستراتيجية بعد أن تكون فشلت الاستراتيجيات الدفاعية، وتعني إستراتيجية التصفية بيع كل أصول المكتبة وتسديد ديونها .

4) الاستراتيجيات المختلطة

تقوم المكتبة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية . وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في

الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود ، حيث تقوم المكتبة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في نفس الوقت .

5) مفهوم التعاضد وإستراتيجية الاستحواذ أو الاندماج والتحالف

يقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المكتبة أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة ويتحدد الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل . ان القيمة الحقيقية المتحققة من التعاضد (أثر المشاركة الواسعة بالموارد) بمختف إشكاله سواء كان داخليا أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المال، يجب أن تكون اكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد ، والتعاضد لا يكون إلا إذا كانت القيمة الكلية (الإيرادات الكلية) اكبر من مجموع إيرادات الأجزاء بالضرورة

ويمكن النظر إلى التعاضد وتطبيقاته العملية في ضوء البدائل التالية :

- استخدام المواد غير المستغلة
- استثارة القدرات الكامنة من خلال تطوير منتجات جديدة باستعمال التقنية الموجودة أو تطوير أسواق جديدة .
- التكامل العمودي للعمليات عن طريق تحسين النوعية وتطوير التقنية .

تطبيق إستراتيجية المكتبة:

العلاقة بين صياغة وتطبيق الإستراتيجية:

إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة صعبة فإن تطبيقها بصورة ناجحة تمثل أكثر صعوبة بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية ، يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل

مستلزمات تطبيق إستراتيجية المكتبة:

يتكون نموذج تطبيق إستراتيجية المكتبة من أربع خطوات أساسية: وهي

الهيكل التنظيمي والأنظمة الإدارية الملائمة والأساليب الكفؤة والثقافة التنظيمية المنسجمة مع الإستراتيجية.

1. تحليل الهيكل التنظيمي:

أثبتت الدراسات أنه يوجد تكامل بين الهيكل والإستراتيجية باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الإستراتيجية من المهم النظر في الاعتبارات التنظيمية الخاصة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي في المكتبة **وهذه الاعتبارات هي :**

أ - معرفة ما إذا كان الهيكل التنظيمي القائم يساعد في تطبيق إستراتيجية المكتبة .

ب- تحديد المستويات الإدارية وما تتضمنه من وظائف والتي ستكون مسئولة عن تنفيذ مهمات مختلفة للخطة الإستراتيجية .

ت- إمكانية الاستفادة التنظيم غير الرسمي لتسهيل عملية تطبيق الإستراتيجية .

عموما أشكال الهياكل التنظيمية هي :

1. **الأشكال الهرمية للهيكل التنظيمي :** هي الهياكل الرئيسية الشائعة في معظم المنظمات البسيطة والمعقدة صغيرة الحجم أو كبيرة أو متعددة الجنسيات وتأخذ عدة أشكال قد تكون بسيطة وظيفية ، أو تقسيمها على أساس المنتج أو الموقع الجغرافي.

2. **هيكل المصفوفة التنظيمية :** يستلزمه تدفق في السلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفية وإدارات المشاريع بصورة متوازنة في التنظيم ، ويستخدم هذا الشكل لتسهيل عملية تطوير و انجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة ، حيث نجد أن كل إدارة وظيفية مسئولة عن انجاز مهمات محددة لكل مشاريع وفي نفس الوقت تقع هذه المشاريع ضمن مسئولية مدير المشروع المسئول المباشر عن تطبيق الإستراتيجية.

3. **هيكل الفريق التنظيمي :** يستند هذا الهيكل على فكرة المشاركة في السلطة بين أعضاء الفريق الواحد ، شكل الدائرة التنظيمية يشير إلى تساوى السلطة الموزعة بين الأفراد التوزيع المتساوي للسلطة يعتمد على عدة عوامل ولكن المعنى الجوهري لإدارة الفريق هو المشاركة في اتخاذ القرار ، المشاركة في السلطة والمسئولية بين القائد الإداري والأفراد التابعين له بهدف رفع الإنتاجية وإشباع حاجات الأفراد ، ويأخذ هذا الهيكل عدة أشكال فقد يكون الفريق التنظيمي لأداء واجب معين ، أو يكون الفريق لانجاز مشروع يتكون من أفراد يعملون معا من اجل انجاز مشروع معين واجب ، هو أوسع نطاقا من فريق المهمة

أو الواجب، أو قد يأخذ شكلا وظيفيا بمعنى انه يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين في إدارات أو أقسام وظيفية مختلفة يشكلون مع بعضهم فريقا واحدا لحل مشكلة معينة أو لتطوير منتج أو لتنفيذ سياسة تتطلب اختصاصات وجهود متنوعة .

4. **هيكل التحالف :**

أ- يتطلب هذا الهيكل وجود تحالف استراتيجي بين شركتين مستقلتين لانجاز أهداف مشتركة ، الشكل الشائع للتحالف الاستراتيجي هو المشروع المشترك أي المشاركة بين منظمتين متمايزتين من اجل تحقيق أهداف محددة ، المشاركة تسعى إلى تعزيز عناصر القوة لدى احد الأطراف وتقليل أو معالجة عناصر الضعف الموجودة مع الطرف الآخر بالإضافة إلى فوائد مادية وتنافسية للآخرين ومن الضروري أن تأخذ الإدارة الإستراتيجية بعين الاعتبار تصميم هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ الإستراتيجية

ب- الأنظمة الإدارية المساندة لتطبيق الإستراتيجية من مستلزمات تطبيق الإستراتيجية هو تصميم أنظمة إدارية تدعم عمليات وأنشطة تطبيق الإستراتيجية والتي تتكون على الأقل من أنظمة المعلومات الإستراتيجية، نظام التخطيط والسيطرة والأنظمة الحاسوبية المتكاملة للتصنيع

أنظمة المعلومات الإستراتيجية :

تلعب أنظمة المعلومات الإستراتيجية دورا هاما في عمليات الإدارة الإستراتيجية الخاصة بصياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال ، وذلك من خلال ثلاث مجال أساسية هي :

- تحسين الكفاءة التشغيلية التي توفرها تكنولوجيا أنظمة المعلومات وبالتحديد تأثير هذه التكنولوجيا في تخفيض التكاليف وتحسين نوعية المنتج والخدمات وبناء علاقة قوية مع الموردين والمستهلكين .
- تعزيز الإبداع التكنولوجي في ميدان الأعمال وبالتالي توفير القدرة على تصنيع منتجات جديدة .
- بناء مصادر للمعلومات الإستراتيجية لأنظمة متقدمة للمعلومات تساهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة .

إن اكبر فائدة يقدمها نظام المعلومات الإستراتيجية فو في بناء قاعدة معلومات إستراتيجية تمكن النظام من تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لعمليات التخطيط والسيطرة واتخاذ القرارات .

إن المعلومات تعتبر مورد ثمين للمنظمة يجب إدارته واستثماره لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة وبالتالي تشارك في تكوين ميزة تنافسية إستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال .

ت- أنظمة التخطيط والسيطرة

تعتبر أنظمة التخطيط والسيطرة جزء من عمليات صياغة وتطبيق الإستراتيجية حيث يبدأ العمل بتشغيل هذه الأنظمة مع المراحل الأولى من عملية تصميم الخطط التي تتكون منها الإستراتيجية، إن الإستراتيجية منظومة متكاملة من الخطط العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المكتبة في خاتمة المطاف، وتتكون أنظمة التخطيط من أنظمة متوسطة المدى وأخرى طويلة المدى .

في مرحلة التخطيط المتوسط تهتم الإدارة الإستراتيجية بتشغيل الخطط أو البرامج لكل وحدة رئيسية من وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتكون منها المكتبة أو لكل قسم من أقسام المنتج إذا كانت ترتيب الهيكل قائم على هذه الأساس، ويهتم نظام التخطيط المتوسط بنقل الإستراتيجية إلى مرحلة أكثر تفصيلا واقل عمومية بما يتضمن من برامج لفترة زمنية لا تقل عن سنة وترتبط بنمط من القرارات التكتيكية غير المبرمجة وبنمط من الأنشطة الخاصة بتنظيم إجراءات العمل، هذا النظام يتكون من خطط تشغيلية تغطي فترة زمنية قصيرة تتولى نقل الخطط المتوسطة الأجل إلى أنشطة وأعمال موصوفة بدقة وذات نتائج محددة ترتبط بنمط مختلف من القرارات العملياتية والروتينية والمبرمجة . من مظاهر التعبير عن أنظمة التخطيط هي الميزانيات وهي إحدى أنظمة التخطيط أو السيطرة التي تتولى تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية عن الدخل والنفقات الحالية والمتوقعة في كل مرحلة من مراحل تطبيق الإستراتيجية، تتكون الميزانيات من عدة أنواع هي :

- الميزانية الإستراتيجية (الرئيسية) المخصصة لتغطية متطلبات الإدارة الإستراتيجية التي تتكون من ميزانية رأس المال
- الميزانية التشغيلية تتمثل بمبالغ نفقات كل وحدة أعمال إستراتيجية ولكل قسم من الأقسام الوظيفية في الوحدة يخص الأنشطة الضرورية لانجاز الخطط والأهداف .
- الميزانية المالية تمثل خارطة بالتدفق المتوقع من الموارد والنفقات خلال فترة الميزانية كما تتضمن تحديد التغيرات التي تحصل في رأس المال ومن حجم النقد المطلوب والمتوقع .

ث- الأنظمة الحاسوبية المتكاملة مع التصنيع

تستخدم لمساندة عمليات التصنيع مثل أنظمة الأتمتة وأنظمة JIT و TQM وذلك بهدف تحقيق تكامل مع كل عمليات الإنتاج والسيطرة .

3) أسلوب القيادة الإدارية

يعني الطريقة التي يؤثر فيها المدير \ القائد في تحقيق الأهداف أو تطبيق الخطط الإستراتيجية ، ويتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاثة متغيرات مترابطة هي طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل، وأسلوب اتخاذ القرارات الإدارية ، ومجالات التركيز في بيئة العمل .

بالنسبة للتحفيز يمكن أن يأخذ شكل الثواب أو العقاب، حيث توجد إدارات تستند على أسلوب التحفيز الايجابي ومن خلال التركيز على المسئولين والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي، في حين تعتمد إدارات أخرى على أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة صارمة في العقاب الإداري، تحديد أنماط العمل والاهتمام بنتائج العمل دون متغيراته أو ظروفه وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة .

المتغير الثاني هو طريقة اتخاذ القرارات الإدارية أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات ودرجة المشاركة للأفراد العاملين في عملية صنع القرار، حيث توجد عدة أنماط في طريقة اتخاذ القرار، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد (القائد الإداري) وعادة توصف هذه

الحالة بأسلوب القيادة الأوتوقراطية، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية (نظرية Z) .

المتغير الثالث يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنة أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية، ويوجد اتجاهان رئيسيان بخصوص تركيز واهتمام الإدارة : اتجاه التركيز أو الاهتمام بالعاملين واتجاه التركيز أو الاهتمام بالواجب، وفي هذا الصدد قدمت عدة نظريات لتصنيف أساليب القيادة الإدارية بالاستناد إلى هذين الاتجاهين نظرية الشبكة الإدارية، ويختلف أسلوب القيادة باختلاف المواقف والقادة والعلاقات الشخصية بين الأفراد والقائد وطبيعة المهمة أو الواجب .

من المهم عند تطبيق الإستراتيجية أن تكون القيادة الإدارية على معرفة بالخطة الإستراتيجية المطلوب تنفيذها والإمكانيات والمواد المتاحة من جهة والتحديات الخارجية من تهديدات ومتغيرات تنافسية في بيئة الأعمال، إن التحدي الذي يواجه القادة يكمن في قيادة عملية التغيير الجذري داخل المكتبة وفي إجراء انقلاب مدروس ومخطط في التنظيم والواجبات أو في المستويات الإدارية وفي أنظمة العمل وفي الثقافة التنظيمية .

نظرية مكنزي لتطبيق الإستراتيجية (7S)

تعرف هذه النظرية بنموذج العناصر السبعة في تطبيق الإستراتيجية هذه العناصر هي : الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، الأسلوب، الإدارة (الكادر) ، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) وحسب هذا النموذج يمكن تحقيق النجاح في تطبيق الإستراتيجية إذا كانت عناصر النموذج متوافقة مع الإستراتيجية "

مساندة لها على الأقل "، لذلك إذا ظهرت مشكلة خلال عملية التطبيق فهذا يعني نقص في التوافق بين الإستراتيجية وبين أحد عناصر النموذج .

عمليات الرقابة وتقييم إستراتيجية المكتبة:

الرقابة هي جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفؤة للغاية وبطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة .

أولا : الرقابة التقليدية

تصنف الرقابة التنظيمية تقليديا إلى عدة مستويات هي الرقابة التنظيمية، الرقابة التكتيكية (الوظيفية)، والرقابة العملياتية .

- **الرقابة الإستراتيجية:** هي عملية ديناميكية مستمرة للسيطرة على إستراتيجية المكتبة من خلال تطبيق الإستراتيجية وبعد الانتهاء من التطبيق مباشرة وهي وظيفة الإدارة العليا .
- **الرقابة التكتيكية:** تعني عملية السيطرة على عمليات الإدارات الوظيفية مثل الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية وغيرها للتأكد من أن الأنشطة في هذه الإدارات تتم وفق الخطط الوظيفية الموضوعة لها والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
- **الرقابة العملياتية** : هي عملية السيطرة والرقابة الروتينية على أداء العاملين في خطوط الإنتاج للتأكد من تنفيذهم للمهام والواجبات

المحددة سلفا على أساس بطاقات التوصيف الموضوعي للعمل أو الوظيفة .

مدخل الرقابة التقليدية :

يطلق على الخل أيضاً نظام التغذية العكسية الذي يتكون من الخطوط التالية :

1- تأسيس معايير الانجاز

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابل نتائج الانجاز الفعلي في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي . تصميم المعايير هي الخطوط الأولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية خاصة في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج . والمعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والكلفة، حجم الإنتاج، مستوى الهدر أو التلف أو خصائص تقنية تحدد مستوى نوعية المنتج، في هذه المرحلة يتم تحديد درجة الانحراف المقبولة .

2- قياس الانجاز الفعلي :

هي عملية تحديد النتائج المتحققة عن انجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية والواجبات والمهمات التي نفذت من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية .

3- مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير :

الهدف من هذه المقارنة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حصلت في عملية الانجاز إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للانجاز أما في حالة توافق النتائج مع المعايير

الموضوعية فان سلسلة الرقابة تنتهي عند استرجاع المعلومات عن هذا الوضع للإدارة .

4- تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات :

يتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، من المهم التأكيد على عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة ثانية

ثانيا : الإستراتيجية والرقابة

تعني عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المكتبة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المكتبة والأهداف الإستراتيجية .

تم تطوير مداخل حديثة في الرقابة الإستراتيجية أهمها المدخل الناقد أو نظام التغذية الأمامية **ويتكون هذا النظام من الخطوات التالية:**

- **السيطرة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية**

تصمم كل إستراتيجية للأعمال على مقدمات أو افتراضات أو تنبؤات ضرورية لعملية التخطيط، لذلك في هذه المرحلة تتم عملية فحص نظامية ومستمرة للتأكد من صحة هذه المقدمات خلال مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية .

المقدمات المنطقية للإستراتيجية تتصل بنوعين من العوامل :

العوامل البيئية الخاصة بالبيئة الخارجية ، العوامل الخاصة بقطاع الصناعة (منافسين، منتجات بديلة، درجة أو قوة المساومة في السوق)

من المهم النقاط العناصر الحيوية ذات التأثير الكبير على إستراتيجية المكتبة .

- **الرقابة على التطبيق :**

تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمنظمة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية، في هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية . والفجوة هي في الواقع زمنية بين وقت صياغة الإستراتيجية ووقت البدء في تطبيقها .

- **الإشراف الاستراتيجي :**

ذو طبيعة عامة وغير محددة لا يختص بنشاط معين أو بمرحلة معينة في حياة الإستراتيجية، هو يمثل منظور رقابي عام أو أشبه بشاشة الرادار التي تنبئ بظهور تهديدات ما أو اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الإستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال .

إن تصميم أي نظام للرقابة الإستراتيجية يتطلب خلق آلية في العمل وتكامل بين ثلاثة أنظمة فرعية هي نظم المعلومات الموجودة في المكتبة، والهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية كعامل مهم في تحديد طبيعة الرقابة وأسلوبها والأدوات المستخدمة لقياس درجة الانجاز في الأقسام والوحدات التنظيمية .

ثالثا : مستويات عملية مراجعة وتقييم الإستراتيجية

تهتم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء المكتبة ككل وبيان مدى النجاح

الذي حققته إستراتيجية المكتبة على تحسين الأداء، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية يتطلب تقييم الإستراتيجية اختيار المعايير الملائمة وقياس الانجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها، **ومن الضروري إعادة طرح الأسئلة النوعية الثلاثة التالية :**

أين نحن الآن ؟ أين نريد أن نصل ؟ كيف يجب أن نصل ؟

رابعا : تقييم إستراتيجية المكتبة

توجد عدة مداخل لتقييم الإستراتيجية على مستوى المكتبة أي تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ومن هذه المداخل : مدخل التحليل المالي باستخدام النسب المالية مثل نسب السيولة، نسب الأرباح، نسب النشاط، نسب الديون إلى رأس المال .

وهناك مقياس لتقييم الأداء ترتكز على القيمة المضافة، والقيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأولية أما العائد على القيمة المضافة فهي نتيجة قسمة صافي الأرباح قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة .

وهناك مدخل يسمى مدخل المميزات الوصفية، هذا المدخل مكمل للمداخل الأخرى، ويهتم هذا المدخل بتحديد خصائص المنظمات الناجحة ومقارنة درجة توفر هذه الخصائص في المكتبة موضوع التقييم .

أيضاً يوجد مدخل يسمى مدخل تقييم أصحاب المصالح حيث يهتم أصحاب المصالح بأداء المكتبة وبالنتائج التي تحققت من جراء اختيار وتطبيق إستراتيجية معينة ومن الطبيعي أن تهتم كل فئة من فئات

أصحاب المصالح بعناصر معينة من التقييم ذات صلة بنشاط الأعمال، وبمصالح حيوية لفئة الأفراد، والمنظمات المتأثرة بإستراتيجية المكتبة وبمستوى أداء هذه الإستراتيجية ودرجة نجاحها في تحقيق الأهداف.

إلى جانب هذه المداخل من المهم تقييم عناصر مهمة مثل كفاءة المكتبة الحالية، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، درجة فعالية القدرة التنافسية للمنظمة، درجة انسجام إستراتيجية المكتبة مع الثقافة التنظيمية ومدى الحاجة لإجراء تغيير أو تعديل في الثقافة التنظيمية أو في إستراتيجية المكتبة.

خامسا: تقييم الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

يهدف التقييم في هذا المستوى تحديد مدى مشاركة وحدة الأعمال الإستراتيجية في تحسين الأداء الكلي للمكتبة، وفي تكوين قيمة مضافة أو في تحقيق نمو في المقتنيات وتحسن ف يالخدمات، وهذا يتطلب وجود نوع من الرقابة التوجيهية والمراجعة والتقييم المستمر في ضوء معايير محددة لقياس أداء إستراتيجية الأعمال أثناء التطبيق في كل وحدة إستراتيجية تابعة للمكتبة، وترتبط عملية مراجعة وتقييم استراتيجيات الأعمال باستراتيجيات المكتبة من خلال تحديد مدى مشاركة إستراتيجية الأعمال لكل وحدة إستراتيجية بتكوين قيمة مضافة كلية للمكتبة عن طريق تحقيق ميزة تنافسية في كل المقتنيات والخدمات.

مراجع الفصل الخامس

1- غراب ، كامل السيد (الإدارة الإستراتيجية) أصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود ، الرياض.

2- السيد إسماعيل محمد ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية 1990 ، جامعة الإسكندرية

3- الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها مداخلها- عملياتها المعاصرة 2000، عمان دار وائل للنشر .2000

4- ماهر، احمد ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، مصر، الدار الجامعية.

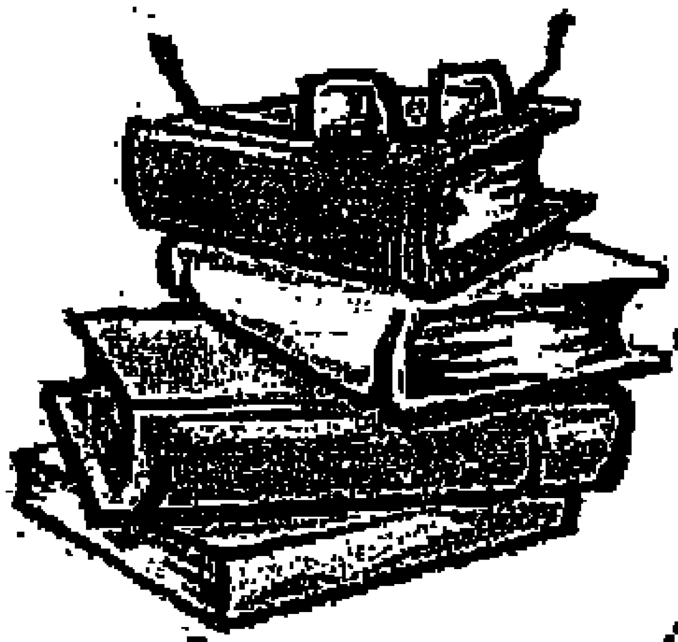
5- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى .1999

1- Wrap, HE , Good Manager don't Make policy Decision, In Henry Mintzberg and Q uinn, JB , the Strategic Process Concepts, Contexts Cases 2nd Ed , Prettice.,Hall Line ,1991

2- Kotler P& Armstrong ,C.& Saunders, J, & Wong, Principles of Marketing 2nd ed Prentice Hall Europe London, 1999

3- Wright P. & Kroll, M j and &Pamela, J, Strategic Management Concept and Cases , New Jersey Prentice Hall,Inc, 1996

4- Wheelen, Thomas, L ,& Hunger, J, D, Strategic Manage Meant and Business Policy,1995 Addison-Wesley Publishing Company,5th Ed,1995



الفصل السادس

التخطيط الاستراتيجي لإدارة المكتبات ومرافق المعلومات

تشهد المكتبات ومؤسسات المعلومات فى العصر الراهن حركة جارفة تتمثل فى الحجم الهائل من مصادر المعلومات التى تتدفق فى ظل ثورة الاتصالات والمعلومات من خلال وسائط تقنية متنوعة. ومن خلال هذه المنظومة من الضرورى أن تتطلع المكتبات ومراكز المعلومات إلى مستقبل مجتمع المعرفة الذى يتطلب تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجى سواء لما هو قائم بالفعل أو ما هو مأمول فى الوصول إليه.

ومنظومة التخطيط الاستراتيجى فى قطاع المكتبات ومراكز المعلومات جديدة نسبياً فى المجال، حيث كانت الفكرة السائدة أن التخطيط يمكن تطبيقه على المؤسسات الربحية والشركات الكبيرة الحجم والتعاملات، ولكن فى ظل ما تحمله المكتبات ومراكز المعلومات على اعتبار انها مؤسسات تعليمية أو بحثيه وما تقوم به من تعاملات تقنية وتسويق للمعلومات داخل هذه المكتبات ومراكز المعلومات، أصبح من الملح والضرورى أن تحذو المكتبات ومراكز المعلومات حذو المؤسسات الربحية .

والتخطيط الإستراتيجي بصورة عامة، يختلف معناه من شخصٍ لأخر، أو من شركة لأخرى، أو من بلدٍ لأخر ومن مكتبة لأخرى، ولكن مايمكن الاعتماد عليه في التخطيط الإستراتيجي هو تحديد الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالمؤسسة. وهذه المحاور الثلاثة، تقودنا إلى تحديد عناصر الخطة الإستراتيجية، وهي التعرف على الأهداف الرئيسة للمؤسسة، ومن ثم التعرف على السياسات والصلاحيات الممنوحة لها، وأخيراً وضع البرامج والآليات التى من الممكن التعامل معها بكفاءة عالية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي، وما يميز هذه الأهداف الإستراتيجية بأنها أهداف طموحة جداً.

فالمحور الأول : الرؤية (Visi.n) وهي تصف مستقبل المؤسسة، وماذا تريد أن تكون بعد فترة زمنية محددة، وهذه الرؤية يجب أن تكون واضحة لجميع أفراد المؤسسة، وكذلك تتسق مع ثقافة وقيم المؤسسة.

أما المحور الثاني فهو الرسالة (Missi.n) وفيه يتم تحديد ماهي رسالة المؤسسة، هل هو تعليمية وأين موقعها من التعليم، أو تجارية وأين موقعها من التنافس التجاري، الى أخره.

المحور الثالث: القيم الخاصة بالمؤسسة (Guiding Principles) : سوف تساعد المؤسسة على تحقيق الرؤية من خلال التعرف على السياسات واللوائح والأنظمة وإمكانيات ومؤهلات العاملين في المؤسسة. أما الخطوة التي تلي خطوات تحديد المحاور الثلاثة فهى تكمن في التعرف على الفجوة بين واقع المؤسسة في الفترة الحالية، وماذا تريد المؤسسة أن تكون من خلال الرسالة المحددة سلفاً.

وهذه الفجوة كلما كانت كبيرة احتاجت إلى جهود وإمكانيات كبيرة ومختلفة، لتقليل الاختلافات بين الواقع والمأمول. ولتقليل هذه الاختلافات فإنه يحتاج الى تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تحقق الرسالة من خلال تقليل الفجوة بأكبر قدر ممكن، ومن ثم وضع البرامج والآليات الممكن تطبيقها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وقد يتبادر الى ذهن القارئ، عندما يذكر تحديد الهدف الإستراتيجي، سؤال مهم وهو ماهي الآلية المناسبة لتحديد الهدف الإستراتيجي وللإجابة على هذا السؤال، سوف نناقش باختصار أسلوب تحليل سوات SW.T Analysis بإيجاز، للتعرف على كيفية تحديد الهدف

الإستراتيجي. كلمة سوات SW.T هي اختصار لأربعة مفردات، القوة Strength، الضعف Weakness، الفرص .pp.rtunity، التهديديات Threats .

ويبدأ تطبيق هذا التحليل، بإستخدام أسلوب العصف الذهني لمجموعة مختارة من المهتمين وذوي العلاقة بالتخطيط لقضية ما، ومن ثم يتم تحديد البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث أن البيئة الداخلية تتمثل في نقاط القوة ونقاط الضعف، بينما البيئة الخارجية تتمثل في نقاط الفرص والتهديدات. ومن ثم يتم وضع نقاط القوة مع نقاط الفرص المناسبة لها لاستنتاج أهداف إستراتيجية قوية ومناسبة تعمل على تحقيق الرسالة المنشودة.

والجدير بالذكر بأن التخطيط الاستراتيجي من ضمن العناصر الرئيسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، وبالتالي فالوصول إلى تطبيق وتفعيل الجودة الشاملة لا يمر إلا عن طريق التنظيم والتخطيط الاستراتيجي الناجح . ويتناول الباحث في هذه الدراسة بالشرح والتحليل ومن ثم التخطيط لأحد عناصر وهو الرؤية والرسالة ودورها وأهميتها بالنسبة لقطاع المكتبات ومراكز المعلومات

1/1مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المكتبات ومراكز المعلومات:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي للمكتبات ومراكز المعلومات جهد منظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المكتبة أو مركز المعلومات ويبرر وجودها، وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد كل من الإدارة العليا والمخططين

والمؤسسة الأم المشرفة على المكتبة على التفكير والتصرف بشكل إستراتيجي، الأمر الذي يساعد المكتبة على أن صنع قرارات فعالة تؤدى إلى تحقيق رسالتها وإرضاء مجتمع المستفيدين في ظل ما يحيط المكتبة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية.

كما يمكن النظر إلى التخطيط الإستراتيجي على انه عملية تقوم من خلالها المكتبة بدراسة مجموعة الافتراضات والاحتمالات المحيطة بها والتي تؤثر على تحقيق أهدافها.

هذا بالإضافة إلى ضرورة التأكد من وضوح النتائج التي تسعى المكتبة لتحقيقها وكيفية توظيف مواردها من أجل حدوث التغيير المنشود. كما يعرف التخطيط الإستراتيجي انه خلق واقع جديد يتجاوب مع تحديات المستقبل المتوقعة والتي يعبر عنها في صورة قيم أو أفكار ليس فقط للمكتبة أو العاملين بها ولكن أيضا للبيئة المحيطة التي تتواجد فيها المكتبة .

1/2أهمية التخطيط الاستراتيجي للمكتبات ومراكز المعلومات :

هناك مجموعة من العوامل التي يكمن من خلالها استشراف أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمكتبات ومراكز المعلومات ياتى على رأسها التخطيط الاستراتيجي:

- يساعد فى تحديد مسار العمل فى المكتبة .
- يساعد فى تطوير النتائج المرجوة من وجود المكتبة .

- يؤدى إلى تحسين نوعية القرارات التى تتخذها المكتبة، من خلال التركيز على الأمور الحيوية والتحديات التى تواجه المكتبة فهو يساعد صانعى القرار لتحديد ما يجب ان يتم.

- يساعد على خلق هوية للمكتبة وتلبية احتياجات المستفيدين ومن مساندتهم داخل المكتبة مما يزيد من كفاءة العمل.

- إن الادارة العليا والهيئة العاملة ككل يمكن لهم القيام بأدوارهم بفاعلية أكثر حين يكون لديهم رؤيا واستراتيجيات تم صنعها بالمشاركة، يساعد المكتبة على أن تستجيب بفاعلية للاحتياجات والمطالب الداخلية والخارجية.

- يساهم فى حل المشاكل التى تواجه المكتبة من خلال تحديد المكتبة لإمكانياتها الداخلية وما يتوافر لديها من عوامل للقوة وأوجه الضعف والفرص والتهديدات وكيفية التعامل مع كل منها، وبالأساس توقعات الفئات المستهدفة.

- يساعد المكتبة على تخصيص (توزيع الموارد) المتاحة وتحديد طرق استخدامها فالتخطيط الإستراتيجي يعتمد على اعتبارات دقيقة لقدرات وبيئة المكتبة، وهذا يؤدى إلى اتخاذ قرارات هامة خاصة بعملية توزيع الموارد.

- يزيد وعى وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة، مع وضع التغيير فى الحسبان فى إطار بيئة ذات طابع آخذ فى التعقيد ربما الفكرة الوحيدة الثابتة هذه الأيام هى التغيير بدلا من معالجة الأوضاع الحالية.

• تقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة وإدارة المكتبة وتوفير المرونة لديها للتكييف مع المتغيرات وتوفير أدوات التبوء والتقدير ويساعد المكتبة على توقع المتغيرات فى البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.

• يضع التخطيط الإستراتيجي أهدافا للتنفيذ ويدمج الأساليب للتأكد من عملية التقدم، كما يرسم اتجاهات الخطط التشغيلية والمالية القائمة بالفعل، ذلك بالإضافة إلى وضع الميزانيات.

1/3 من يقوم بالتخطيط الإستراتيجي :

إن التخطيط الإستراتيجي هو جهد فريق العمل، وبالرغم من أن التخطيط الإستراتيجي يبدأ من القمة فإنه يتعين على الرؤساء تدعيم الهيئة العاملة الذين هم على دراية أكبر بالخدمات والمستفيدون، وينبغى أيضا أن يتضمن فريق العمل أفراد معلومين من جميع أقسام المكتبة ولا يجب أن يزيد عددهم بشكل قد يؤدى إلى نتيجة عكسية .

1/4 الرؤية والرسالة فى المكتبات ومراكز المعلومات:

انطلاقا من مبدأ أن المكتبة تهدف إلي إحداث تغيير في مجال البحث العلمي طبقاً للغرض من إنشائها وهي خدمة المؤسسة الأم التابعة لها المكتبة والتى تعتبر كذلك جزءاً من حركة علمية وثقافية أكبر ترمي إلي تغيير واقع اجتماعي وثقافي يري قطاع من المجتمع أن هذا الواقع يلزم تغييره، وبالتالي لا تنشأ مكتبة من أجل الحفاظ علي وضع قائم بل إلي تغيير هذا الوضع إلي صورة أفضل. يسعي المستفيد بإرادته إلي التلاقي مع غيره من المستفيدين الذي يشاركونه الرؤية والهدف من أجل تشكيل مكتبة تهدف إلي إحداث تغيير ما في المجتمع العام. فمثلاً

إذا تم إنشاء مدرسة او جامعة (مؤسسة تعليمية) فإنها ستكون جزءاً من حركة ثقافية بحثية اجتماعية – أعم وأشمل – وبالتالي ستؤثرعلي المجتمع المحيط ككل.

دليل إرشادي للتخطيط الاستراتيجي لإدارة مكتبة:

التمهيد:

نتيجة لزيادة حجم الأعمال داخل المكتبات، وما تبعها من تطور فى اجراءت ونظم التشغيل الفنية والإدارية والمالية، مما تطلب الأمر عمل دليل للإدارة الإستراتيجية بما لا يتعارض مع اللوائح، على أن يحتوى هذا الدليل كافة إجراءات صياغة الإستراتيجية متضمنا التفاصيل الخاصة بكل إجراء من حيث الغرض ومجال التطبيق والمسئولين عن التنفيذ والخطوات التنفيذية وكيفية قياس الأداء. بحيث يكون منظماً للعمل داخل المركز، ومرشداً لكل العاملين فيه، على أن يتم تحديثه وتطويره كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

الهدف :

1- تحديد سياسات وإجراءات المركز والتي من شأنها تنظيم علاقة المركز بالموظفين، وذلك عن طريق تحديد وتوضيح واجبات وحقوق كل من الطرفين، بالإضافة إلى تأمين معاملة جميع الموظفين على قدم المساواة.

2- تحديد إجراءات الدورة المستندية داخل المكتبة الخاصة بـ (التزويد – العمليات الفنية – الخدمات)

3- تحديد آلية تقديم الخدمات وتنفيذها، وطرق مراقبة وتقييم جودة تلك الخدمات.

4- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

5- تحسين وتطوير مستمر في كافة العمليات الفنية والإدارية.

6- التعلم من الأخطاء والحد من تكرارها بطريقة علمية.

حدود التطبيق:

1- تعتبر السياسات والإجراءات الموجودة فى هذا الدليل مكملة لدليل السياسات المعمول به في المكتبة.

2- تسرى أحكام هذه السياسات على جميع الموظفين .

3- تعتبر السياسات والإجراءات في هذا الدليل وتعديلاتها والقرارات التي تصدرها إدارة المكتبة بشأن الموظفين.

4- يحق لإدارة المكتبة في أي وقت إدخال أية تعديلات على نصوص هذا الدليل، ويشمل ذلك الإضافة والإلغاء لأي من البنود أو المنافع أو الحقوق الواردة فيه حسب تطور أنظمة العمل وضمن القوانين والأنظمة الحكومية.

المحتوى:

يحتوى هذا الدليل المهام الخاصة بأقسام المكتبة المختلفة، بعد الانتهاء من العمل الأساس، تبدو الآن مستعداً للانتقال إلى "لحمة" عملية التخطيط الاستراتيجي. وهذا يحدّد إطار العمل الاستراتيجي الذي تعمل ضمنه المكتبة أو. ويشمل إطار العمل الاستراتيجي ما يلي:

- **رؤية** واضحة مصرَّح عنها.
- **قيم** مفصلَة بوضوح.
- **رسالة** مفصلَة في بيان المهام أو الرسالة.
- **هدف** المشروع أو المكتبة **الكلي الشامل**.
- **هدف** المشروع أو المكتبة **المباشر**.
- **مجالات النتيجة الرئيسية** التي تنوي المكتبة التركيز عليها.
- فهم **الفجوات** التي تفصل بين موقع المكتبة وبين ما تود أن تكون عليه في ما يتعلق بحاجاتهما لتحقيق أهدافهما وغاياتهما، والقوى التي يرجَّح أن تساعدهما أو تعرقلهما.

كل هذه العناصر تحتاج إلى أن **تتوازى**. وهذا يعني أنها يجب أن تلائم بعضها بعضاً ويكمل أحدها الآخر، لا يناقض بعضها بعضاً. ولذا، على سبيل المثال، يجب أن تلائم رسالة (المهمة) المكتبة وقيمها ورؤيتها؛ وينبغي أن تُعالَج حاجات المعنيين الرئيسيين الذي يمثّلون المستفيدين المحتملين من العمل. أما مجالات النتيجة الرئيسية فيجب أن تمكّن من استيفاء الأهداف والغايات وتلبيتها بصورة تراكمية، وأن تساهم في إشباع الرؤية. وأما الافتراضات المشكّلة (أنظر القسم الأسبق المتعلق بتوضيح المعايير التخطيطية) فيجب أن تؤخذ بعين الاعتبار بعناية لجهة تأثيرها على قدرة المشروع أو المكتبة على أن يتركا أثراً. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار الفجوات والقوى المعارضة والداعمة ارتباطاً بالموقع الذي تحتله المكتبة وماذا تريد تحقيقه. **إنّ إطار العمل الاستراتيجي يجب أن يمنح عمل المكتبة تماسكاً وانسجاماً ووضوحاً.**

سيساعد هذا الاستبيان المشاركين في إجراء عملية تخطيط استراتيجي ليُعِدُّوا أنفسهم، بحيث يتمكنون من الإسهام المفيد في العملية.

استبان جمع البيانات

1. ماذا حدث في السنوات الثلاث الماضية في البيئة الخارجية التي تؤثّر في عملنا بوصفنا منظمة/ مشروعاً؟

---

2. ما هي التحدّيات والمخاطر التي تواجهنا بوصفنا منظمة/ مشروعاً في بيئتنا الخارجية؟

---

3. ما هي الفرص التي ينبغي علينا اغتنامها في البيئة بُغية:

4. جعلنا أكثر استدامة بوصفنا منظمة/ مشروعاً؟

5. مساعدتنا على تحقيق رؤيتنا؟

---

6. ما هي المعلومات التي تملكها وتظن أنها مهمة لتبادلها مع الآخرين في عملية التخطيط الاستراتيجي؟

التفكير حول منظمتك:

7. ما هي مواطن قوة منظمتك/ مشروعك؟

---

8. ما هي مواطن الضعف التي تحول دون تحقيق منظمتك/ مشروعك رؤيتها؟

---

9. هل تعتقد أننا واضحون في ما يتعلق برؤيتنا وقيمنا ورسالتنا؟

إبْدِ بعض الملاحظات حول ما تعتقد أنه يشكّل رؤيتنا وقيمنا ورسالتنا.

---

10. ما هي التحدّيات التي أخفقنا في التصدّي لها خلال السنتين أو الثلاث الماضية، فلم تتحقّق، ولماذا أخفقنا؟

---

11. ما هي التحدّيات التي تمكنّا من التصدّي لها خلال السنتين أو الثلاث الماضية، وما الذي أسهم في تحقيقها؟

---

12. ما هي أهم المُخرَجات التي تود أن تراها منبثقة من عملية التخطيط الاستراتيجي هذه؟ ما الذي تعتقد أنه الأهم؟

تخطيط الأجندة/ العملية

لقد قمت بما ينبغي عليك القيام به في ما يتعلق بالتوقيت والمشاركين والمُدخَلات والعمل التحضيري. كما وضعت الأمور في مسار حركتها بحيث سيأتي الأشخاص المطلوبون، وستُتَبادَل المعلومات المفيدة، وسيكون كل فرد مطّلعاً على الوقت الذي ستستغرقه العملية. وأنت الآن مستعد لتخطيط العملية الواقعية الحقيقية، ولرسم ملامح الأجندة. وأنت تقوم بكل ذلك بالطريقة نفسها التي تضع بها خطة لورشة عمل. **وفي ما يلي أمور يجب تذكُّرها:**

- معرفة ما تود تحقيقه، أي أن تكون مُخرَجات العملية واضحة بالنسبة إليك.
- معرفة ما ينبغي عليك تغطيته لتحقيق هذه المُخرَجات، أي معرفة أيّ الخطوات التي ينبغي العمل عليها.
- معرفة المسائل الإضافية اللازمة للتعامل مع الوقت المتاح.
- ترتيب الأولويات على نحو حساس ودقيق. مثلاً، لا تسمح بنصف ساعة لمناقشة تتناول القيم والرؤية والرسالة؛ أو بساعتين لمجرد مناقشة مسألة الحاجة أو عدمها إلى كادر إداري إضافي.
- لا تكن صارماً؛ ولكن التزم الجدول الزمني الموضوع.
- تأكّد من وجود شخصٍ يُدوِّن محاضر ما يُدلى به وما يُقال، وأهم من كل ذلك تسجيل ما تمّ التوافق عليه. بيد أنّ هذا لا يعني تدوين الملاحظات حرفاً بحرف، بل تسجيل لأهمّ ما نوقش وما اتُّخذ من قرارات.

- ما إذا كنت قد قرَّرت أم لم تقرِّر الاستعانة بميسِّر خارجي (ونحن ننصح بذلك)، تأكَّد مما إذا كان هناك من يرئس الجلسات ويتمتَّع بالمهارات اللازمة على نحوٍ كافٍ للقيام بهذه المهمة.
- صغ الخطوات التي تُشرك جميع المشاركين؛
- إذا كنت قد طلبت من أشخاص القيام بالعمل التحضيري، فتأكَّد من أنَّ ذلك قيد الاعتبار في الأجندة، بحيث يشعر هؤلاء أنَّ جهودهم حازت التقويم والاهتمام.

تذكَّر ما يلي؛ حيث ينبغي على فريق التخطيط أن:

- يرسموا الأجندة بحيث تشمل العملية كلها؛
- يقسِّموها بصورة أولية موزَّعة على الأيام، كأن يقال: "اليوم الأول، اليوم الثاني، إلخ..."؛
- يخصِّصوا المسؤوليات، أي أن يوزِّعوها؛
- يتداولوا الأجندة في ما بينهم للتعليق؛
- ينهوها.

إذا كنت تستعين بميسِّر خارجي، وجب أن تعمل على الأجندة بالتعاون معه (معها)؛ على الأقل، وبالحد الأدنى، يجب أن توجزها له (لها) بعناية فائقة. إحصَلْ على مسوَّدة وارسمها له (لها) لمعرفة ما إذا كانت تعالج المسائل المبسوطة أعلاه. وبوصفك عميلاً، فأنت مرشَّحٌ للاستعلام عن الأجندة وأن تعبِّر عن اهتماماتك التي قد تكون قلقاً حيالها.

في قسم الأمثلة ستجد مثالاً على أجندة لأربعة أيام مخصَّصة لورشة عمل تتصدَّى للتخطيط الاستراتيجي**تغطية الخلفية أو القاعدة**

كي تسير عملية تخطيطك الاستراتيجي بصورة جيدة، أنت تحتاج إلى شمول خطوات معيَّنة للخلفية، بما يؤول إلى "صياغة المرحلة" لتخطيطك. ومن دون هذه الخطوات فسيكون التخطيط معلقاً في فراغ.

- المُدخَل – النقاش
- توضيح تحليل المشكلة
- مراجعة البرامج العائدة إلى المنظمة بوصفها منظومة وظائفية عاملة
- توضيح معايير التخطيط – ما هو إطار العمل العريض الذي سنخطط ضمنه؟
- تحديد المسائل الحاسمة التي يجب معالجتها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي
- التمثيل (بمعنى البناء) – جمع الدروس الرئيسية التي تتوفَّر للمنظمة أو المشروع والتي نجمت من خلفية العمل الأساسي هذه.

عليك أن ترمي إلى استكمال هذه المرحلة من عملية التخطيط الاستراتيجي بحلول نهاية اليوم الأول، من ورشة عمل الأيام الأربعة، على الأقل. وبديلاً من ذلك، يمكنك أن تجري جلسة عمل مدتها يوم لتغطية كل ذلك، قبل أسبوع أو نحوه من انعقاد ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي.

المدخل- مناقشة:

لقد ناقشنا للتوّ أهمية الحصول على بعض المُدخَلات على الصورة الكبيرة في بداية عملية التخطيط الاستراتيجي. ماذا تفعل مع مُدخلات مهمة بقدر أهمية الحصول عليها. في ما يلي بعض الاقتراحات، وإن لم تكن إشمالية على نحو مشترك ومتبادَل. وسيكون ثمّة وقت لجمعها.

بعد المُدخَل قد يكون لديك:

- جلسة عمل حول الأسئلة- الأجوبة مع الشخص الذي يدلي بهذا المُدخَل، استيضاحاً منه ولطرح المسائل.
- نقاش مجموعة صغيرة حول بعض المسائل الرئيسية. وهذه قد يعمد المقدِّم إلى طرحها، أو لعلّها تؤخذ من المُدخلات التي أسهم بها الميسِّر.
- مناقشة حول "التضمينات بالنسبة إلينا؟"، سواء ضمن مجموعة نقاش صغيرة أم في جلسة عمل افتتاحية.
- ملخَّص لما قيل على هيئة تحليل "PEST" (راجع "قاموس المصطلحات") لولمعرفة ماذا يمكن أن تفعل لدى الاستعانة بهذا النوع من التحليل، راجع "الدليل الإرشادي": "استعراض التخطيط"].
- دمج العمل المنجز أثناء التحضير للعملية (أنظر أعلاه بعض الأفكار حول العمل التحضيري).
- تقديم ذو صلة بالفيديو أو بالصور.

- الحصول على مُدخلات إضافية من المجتمعات المحلية لتسليط الضوء على المسائل.
- عملية توضيح وجلاء حول ماهية المشكلة التي تعالجها وتتصدّى لها من خلال عملك (لمزيد من المعلومات حول هذا، راجع الصفحة التالية).

ما يستحق ويجدر القيام به أن يُصرف الصباح الأول من عملية التخطيط الاستراتيجي على هذه المناقشة، كونها تشكّل الأساس بالنسبة إلى بقية ورشة العمل.

توضيح تحليل المشكلة

في "الدليل الإرشادي" "استعراض التخطيط" نظرنا في تحليل المشكلة وكيفية إجرائه بالتفصيل. فتحليل المشكلة عبارة عن محاولة لفهم المشكلة التي تتصدّى لها، فضلاً عن معرفة مختلف الأسباب والتأثيرات المرتبطة وذات الصلة.

إذا كانت منظمتك أو مشروعك جديدين، عندئذ ستحتاج إلى إجراء تحليل مشكلة بعناية شديدة، بناء على فهمك السياق الذي تعمل من ضمنه. فإذا كنت قد أنشأت منظمة أو مشروعاً فأنت تحتاج إلى إعادة مراجعة وتقويم تحليل مشكلتك الأصلية الرئيسية والتحقّق مما إذا كان ما يزال صالحاً. ونحن نقترح أن تراجع دليل "استعراض التخطيط" الإرشادي حتى تعوّد نفسك على الخطوات المضمّنة في عملية تحليل المشكلة. (راجع قسم: "الأدوات 2: إجراء تحليل مشكلة"، من "الدليل الإرشادي" المذكور).

وإذا كان من الضروري قُمْ بعملية تحليل مشكلة كاملة في ورشة العمل. في الختام، فإنَّ الأسئلة التي ينبغي عليك أن تجيب عليها هي:

- هل المشكلة التي نخطط لمعالجتها، أو نعالجها، هي مشكلة حاسمة؟
- هل سيحدث حل المشكلة فرقاً حاسماً في حياة الناس بالمعنى التنموي؟

إنَّ التوضيح هنا سيساعدك في حركتك نحو الأمام في سياق إجرائك عملية التخطيط الاستراتيجي.

مُراجعة :

تتضمَّن هذه الخطوة مراجعة العمل المنجز تواً، وكيفية عمل نظام المشروع أو المنظمة الداخلي. إنها المراجعة التي تمكنك من إجراء تحليل "سووت" (SW.T Analysis) [راجع "قاموس المصطلحات"]. (راجع أيضاً "الدليل الإرشادي": "استعراض التخطيط" لمزيد من المعلومات حول تحليل "سووت").

عندما تقوم بمراجعة البرامج، إنما تنظر في أثر العمل الذي تجريه وفعاليته. هل يحدث فرقاً؟ (عالجنا هذه المسألة بالتفصيل في "الدليل الإرشادي": "المراقبة والتقويم").

عندما تقوم بمراجعة لمنظمتك، فأنت ترى إلى كفاءة الطريقة التي أجريت العمل وفقها. هل نحن نقوم بعملنا بطريقة فعالة الكلفة تُنشئ نتائج بأقل ما يمكن من مُدخَلات ممكنة؟ (وهذه مسألة عولجت أيضاً بمزيد من التفصيل في دليل "المراقبة والتقويم" الإرشادي).

وكتمهيد لعملية المراجعة راجع القسم الوارد أعلاه المتعلق بالعمل التحضيري.

إننا هنا معنيون أكثر بكيفية معالجتك العمل التحضيري خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

وما أن يتمّ العمل التحضيري (وهو ما سنتصدّى له أدناه)، ينبغي عليك جمع الأمور مع بعضها مستخدماً تقنية من نوع تحليل "سووت".

البرامج :

أنت بحاجة إلى ضمان أنّ العمل التحضيري المنجز الذي استهدف أثر برامجك وفعاليتها قد تمّ تبادله مع ورشة العمل أو مع أولئك المنخرطين في العملية، كون هذا يشكّل خلفية أساسية وضرورية بالنسبة إلى عملية تخطيطك الاستراتيجي. وبناءً على الشكل الذي أنجز فيه العمل التحضيري، فقد تقرر القيام بما يلي (ومجدداً ليست الاقتراحات التالية إشمالية ومشتركة بالضرورة، بل يمكنك اختيار ما يلائمك منها):

- إذا سلكت مسار التقويم الخارجي دع المقوِّم الخارجي (هو أو هي) يقدِّم ملخصاً عن نتائجه واستنتاجاته وتوصياته التي خلص إليها لمناقشتها. وربما كان من الأفضل أن يكون الأشخاص المعنيون قد قرأوا التقرير المكتوب.
- إذا كان المقوِّم أنهى مداخلته، عندئذٍ ركّز النقاش حول الاستنتاجات والتوصيات خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

فالمنظمة أو المشروع يحتاجان إلى التوصُّل إلى تبيُّن الاستنتاجات والتوصيات التي يُجمعون عليها وتلك التي لا يجمعون عليها.

- إذا كانت الوحدات ضمن المنظمة أو أقسامها أو مشروعاتها أو برامجها قد أتمّت مراجعة عملها المُجرى واستعراضه (باستخدام تقنية أو أداة هيكلة تحليل العمل الواردة في "الدليل الإرشادي": "استعراض التخطيط")، وفّر الفرصة لتقدّم هذه البنى ما توصلت إليه عبر مداولاتها. وأيُّ عمل فردي محقّق يجب أن يُدمَج في مستواه عندما تتحضّر الوحدة أو المشروع أو الأقسام لتقديم مداخلاتها.
- إذا كانت الإدارة قد أنجزت مراجعة العملية، عندئذٍ ينبغي تقديمها عند هذا الحد.
- أياً كانت الخيارات أو مجموعة الخيارات التي اخترتها، فمن المهم أن تستخلص الدروس والعبر وتتوصّل إلى الاستنتاجات. وهذا ما يمكن تسهيله إما من طريق دعوة ميسّر خارجي، أو من طريق أحدٍ ما ضمن المنظمة. أكتب هذه الدروس والعبر على لوح لتشكّل نقاطاً مرجعية لبقية العملية. والسؤال الذي ينبغي الإجابة عليه هو التالي:
- ما الذي تعلّمناه من مراجعة البرنامج هذه، ممّا ينبغي علينا تذكُّره في سياق تقدمنا إلى الأمام مع تخطيطنا الاستراتيجي؟

المنظمة:

أنت بحاجة إلى أن تضمن أنَّ العمل المنجَز تمَّ بكفاءة بالنسبة إلى منظمتك أو مشروعك، وأنَّ الطريقة التي تنظم بها هذا العمل وتجريه يجري تبادلها مع ورشة العمل أو مع أولئك المنخرطين في العملية. وهذا أيضاً يشكّل خلفية وأساساً ضروريين بالنسبة إلى عملية تخطيطك

الاستراتيجي. وبناءً على الشكل الذي حقّق فيه العمل التحضيري، فقد تقرر القيام بأيٍّ ممّا يلي أدناه (ومجدداً ليست الاقتراحات التالية إشمالية ومشتركة بالضرورة، بل يمكنك اختيار ما يلائمك منها):

أدعُ خبيراً تنموياً تنظيمياً خارجياً (أي من خارج منظمتك) لينظر في منظمتك، ويقدم استنتاجاته ونتائجه وتوصياته.

فإذا كان الخبير قد قدَّم مداخلته، عندئذٍ ركّز النقاش على النتائج والاستخلاصات والتوصيات خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. فالمنظمة أو المشروع يحتاجان للتوصُّل إلى إجماع حول أي الاستنتاجات والتوصيات أو تلك التي لم يُتوصَّل إلى الإجماع عليها.

- إذا انتهى المقوِّم من مداخلته، عندئذٍ ركّز النقاش حول الاستنتاجات والتوصيات خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. فالمنظمة أو المشروع يحتاجان إلى التوصُّل إلى تبيُّن الاستنتاجات والتوصيات التي يُجمعون عليها وتلك التي لا يجمعون عليها.
- إذا أتمّت الوحدات ضمن المنظمة أو أقسامها أو مشروعاتها أو برامجها مراجعة عملها المُجرى واستعراضه (باستخدام تقنية أو أداة هيكلة تحليل العمل الواردة في "الدليل الإرشادي": "استعراض التخطيط")، وفّر الفرصة لتقدُّم هذه البنى ما توصلت إليه عبر مداولاتها. وأيُّ عمل فردي محقّق يجب أن يُدمَج في مستواه عندما تتحضّر الوحدة أو المشروع أو الأقسام لتقديم مداخلاتها.
- إذا كانت الإدارة قد أنجزت مراجعة العملية، عندئذٍ ينبغي تقديمها عند هذا الحد.

لدى جمع كل ذلك مع بعضه، ينبغي على الميسِّر أو الشخص الذي يضطلع بمهمة التيسير، أن يطرح أسئلة كالتالية أدناه:

- ما هي مواطن القوة الداخلية التي يلزمنا أن نبني عليها؟
- ما هي مواطن الضعف الداخلية التي ينبغي معالجتها؟
- ما هي المشكلات الداخلية التي تؤثِّر سلباً على قدرتنا كي نتمكن من إحداث أثر من خلال عملنا؟

لا تحاول أن تصنِّف هذه المشكلات في المرحلة الراهنة؛ بل إلجأ فقط إلى التحرُّز منها. وختاماً، كيف ننظم ما نفعله استناداً إلى **ماهية** ما نقوم به. هذا ما سينشأ فقط بوضوح وبصورة محدَّدة خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

توضيح معايير التخطيط

ما أن تصل إلى هذه المرحلة من مراحل عملية تخطيط استراتيجيتك، فأنت مستعدٌّ لتوضيح معايير التخطيط وجلائها.

ماذا نعني بمعايير التخطيط؟

ما من مشروع أو منظمة يمكنهما العمل بطريقة غير محدودة أو غير مؤطَّرة بالكامل. فثمَّة معايير أو حدود معينة تحدِّد أو تؤطِّر ما يمكن وما لا يمكن، وما هو مزجَّح وما هو أقل ترجيحاً. ولذا، وعلى سبيل المثال، فإنَّ مشروعاً صحياً في مجتمع معوز لن يقرِّر فجأة أن يركِّز على توفير منح للتعليم العالي، بل يمكنه أن يربط عمله الصحي بإشاعة معرفة القراءة والكتابة. فمعاييره محدَّدة بفهمه المشكلات وما يسببها، وبخبرته الخاصة. وهذا يحتاج إلى أن يؤخذ بعين الاعتبار في عملية التخطيط الاستراتيجي.

ما الذي ينبغي أخذه بعين الاعتبار لدى توضيح معايير التخطيط وجلائها؟

إنّ معاييرك التخطيطية ستتحدّد بما يلي:

- تحليل المشكلة. يجب أن ترمي الاستراتيجية إلى حل حاسم للمشكلات. فالغرض المنوي هو إحداث فرق حاسم وإيجابي في حياة المستفيدين المفترَضين.
- المعنيون (أنظر "قاموس المصطلحات"). من هم المعنيون، سواء أكانوا شركاء أم مستفيدين أم مانحين، وهذا ممّا يؤثّر على ما تفعل وكيفية قيامك به.
- كفاءتك أو جدارتك التمييزية. هذا المصطلح مستقىً من قطاع الأعمال، ولكن استخدامه مفيد في السياق التنموي. فهو يحدّد ما أنت جيد فيه بوجه خاص. فكفاءتك التمييزية قد تكون مفيدة لعمل جماعة من العاملين الصحيين أو المتطوعين للقضاء على الأمية، أو لإنتاج إعلام اجتماعي مسلٍّ وثيق الصلة. فمعرفتك بكفاءتك التمييزية هذه يساعدك على تبيُّن معاييرك التخطيطية وجلائها.
- ميزتك التفضيلية التنافسية. وهذه أيضاً عبارة عن مصطلح مستعار من قطاع الأعمال، ولكنه مفيد في السياق التنموي. فبه نعني ما يجعلك مفضّلاً بوصفك عميلاً تنموياً، مقارنة بمنظمات مماثلة أخرى. إنه الأمر الخاص الذي يدفع المعنيين (كالمانحين أو المجتمعات المستفيدة) إلى القول: "إننا نريد أن نعمل معهم". وإذن، على سبيل المثال، قد تكون لدي ميزة تفضيلية تنافسية مقارنة بمنظمات أخرى تقوم بالعمل نفسه، بسبب كونك تحوز سجلاً

مساريّاً جيداً في القطاع، أو في المجتمعات التي تعمل فيها. وقد تكون لديك ميزة تفضيلية تنافسية في مجالي الضغط والمدافعة، لأنَّ بعض كادر منظمتك آتٍ من خلفية حكومية أو سبق لهم العمل في شركات كبيرة، تريد أنت الآن أن تؤثر فيها. ومجدَّداً فإنَّ معرفتك بما هي ميزتك التفضيلية عليه هو استغلالها حيث يمكنك ذلك، وعليه فإنها يجب أن تشكّل جزءاً من استراتيجيتك.

- قيمك. تؤمّن قيم منظمتك أو مشروعك المعايير أو الحدود للخيارات الاستراتيجية. فإذا كانت المنظمة تعتقد بأنّه "لا شيء للناس من دون الناس"، فستكون خياراتها الاستراتيجية، عندئذٍ، محدودة بهذا الاعتقاد.
- الوصول إلى الموارد. كم من الموارد تعتقد أنه يمكنك الوصول إليها؟ فهذا معيار مهم في تخطيطك الاستراتيجي. قد لا يؤثر ذلك في رؤيتك أو قيمك، ولكنه سيؤثر في كيفية تحديد أهدافك وغاياتك. هذا، وتشمل الموارد المال والناس والخبرات.

قد يكون لديك معايير تخطيط أخرى يمكنك تحديدها لمشروعك أو منظمتك.

ثمَّة عنصر آخر في معايير التخطيط هو **الافتراضات**. فهذه الأخيرة عبارة عن ظروف خارجية لا تستطيع منظمتك أو مشروعك التحكم بها، بل يفترضان أنها ستوجد وستشكّل عنصراً ضرورياً لنجاح المشروع. إذن، وعلى سبيل المثال، فإنَّ المشروع الذي يعمل مع قطاع الأعمال غير الرسمي يمكنه أن يفترض أنَّ الحكومة ستدعم القطاع غير الرسمي من خلال التشريع والتنظيم والقوننة. ولتكوين هذا الافتراض ينبغي على المنظمة أو المشروع أن يكون لديهما سبب وجيه

للاعتقاد بذلك. فإذا كان ذلك قائماً، عندئذٍ سيصبح أحد معايير التخطيط: *نستطيع الاعتماد على دعم الحكومة على المستوى التشريعي*. بيد أنّه إذا اعتقدت المنظمة بنقيض ذلك، فهذا أيضاً سيحتاج إلى أخذه بعين الاعتبار عند القيام بالتخطيط، بوصفه عاملاً معرقلاً. ومن الافتراضات الممكنة الأخرى ما يلي:

- يواصل الاقتصاد تحسُّنه.
- تواصل الحكومة سياستها التخصيصية للأعمال والمؤسسات المملوكة من الدولة.
- تميل الأعمال إلى التعاون مع المجتمع المدني في هذا الصدد.
- إنَّ القوانين التي تقيد عمالة النساء حُرِّرت.
- لا زيادة في مستويات العنف الراهنة.
- لم تحدث فيضانات هذا العام.

من المهم الحفاظ على مراقبة الافتراضات التي كُوِّنت إذا ما تغيَّرت الظروف الخارجية، حيث يتوجَّب تعديل خططك (أنظر أيضاً دليل "المراقبة والتقويم" الإرشادي).

في الصفحة التالية ستجد تمريناً يمكنك استخدامه لمساعدتك على بناء أيِّ المعايير التخطيطية تلائم مشروعك أو منظمتك.

تمرين لمساعدة المنظمة/ المشروع في تحديد معايير التخطيط أو توضيحها

سيستغرق هذا التمرين نحو ساعة: نصف ساعة في مجموعات صغيرة، ونصف ساعة تُتبادل فيها الأفكار خلال جلسة عمل.

ويجب أن يُجرى التمرين ضمن مجموعات صغيرة، بحيث تضم كل مجموعة من خمسة إلى ستة أشخاص. كما يمكن أن تكون المجموعات عشوائية، أو يمكن أن تُبنَى على أساس وحدات العمل. قرِّر ما تعتقد أنه الأكثر إنتاجاً.

وللقيام بالتمرين تحتاج لأن يكون لديك لوح مزوَّد بأوراق للعرض وأقلام تعليم مختلفة الألوان، وأن تكون هناك إمكانية لإلصاق أوراق العرض على الحائط.

إبدأ شرح مختلف الموضوعات.

الخطوة 1: أطلب من كل مجموعة أن ترسم صورة على الأوراق المعطاة لها. يجب أن تبيِّن الصورة بمَ تعتقد المجموعة أنه يشكِّل معاييرها التخطيطية في ما يعني:

- تحليل المشكلة
- المعنيين
- الكفاءات التمييزية العائد للمنظمة أو المشروع أو المجموعة
- المزايا التفضيلية التقارُنية العائدة للمنظمة أو المشروع أو المجموعة
- القيم
- الوصول إلى الموارد
- الافتراضات التي يمكن تكوينها حول البيئة الخارجية

الخطوة 2: دع كل مجموعة صغيرة تقدِّم صورتها وتشرحها.

الخطوة 3: عدِّد المعايير التي أُجمع أو اتُّفق عليها على ورقة عرض منفصلة.

الخطـوة 4: نـاقش تلـك المعـايير الـتي لم يُجمَـع أو يُتَّفـق عليهـا، وحاول التوصُّل إلى إجماع ما عليها، ثمَّ بعد ذلك أضفها إلى قائمة المعـايير المتَّفق عليها.

يجب أن تُعرض القائمة بشكل بارز خلال عملية بما يضمن بقـاء العملية متصلة بالواقع.

تحديـد المسائل المهمـة:

إنَّ العمـل الـذي قمـتَ بـه حتـى الآن رأى إلى السـياق الـذي تعمـل منظمتـك أو مشـروعك مـن ضـمنه، كمـا رأى إلى مـواطن قوتهمـا وضـعفهما، وإلى كيفيـة تحديـدك معـاييرك التخطيطيـة. عليـك الآن أن تكـون في موقـف تحديـد المسـائل الداخليـة والخارجيـة الـتي تسـتلزم المعالجة.

ما هي المسألة المهمة (الحرجة)؟

إنَّ المسـألة المهمـة (أو الحاسمـة، الحرجـة) هـي تلـك الـتي تسـتوفي معظم المعايير التالية أو كلها:

- ارتباطها بالمشكلة الأساسية الجوهرية
- تأثيرها على حياة عدد كبير من النـاس، إمـا بصـورة مباشـرة أو غير مباشرة
- إمكـان معالجتهـا مـن خـلال الكفـاءات والمـوارد التابعـة للمنظمـة أو المشروع
- حاجتها إلى أن تُعالَج إذا كانت المنظمة أو المشروع قادرين على التقدُّم في عملها

- بناء على مواطن قوة المنظمة أو المشروع، و/أو الفرص المتاحة لها
- معالجة مواطن ضعف المنظمة أو المشروع، و/أو مساعدة المنظمة في معالجة المخاطر التي تتهدّد عملها أو وجودها.

لمتابعة عملية تخطيطك الاستراتيجي، فسيكون من المفيد، الآن، بالنسبة إليك تحديد المسائل المهمة الحاسمة التي تتبغي معالجتها بحلول نهاية العملية. وهذه المسائل يمكنها أن تكون داخلية أو خارجية، ويجب أن يُنظر فيها في سياق رؤية المنظمة أو المشروع، أو بالطريقة التي تجري بها المنظمة أو المشروع عملها.

في الصفحة التالية ستجد تمريناً يمكنك استخدامه لمساعدتك على بناء أيٍّ المسائل المهمة تلائم مشروعك أو منظمتك.

تمرين لمساعدة المنظمة/ المشروع في تحديد المسائل المهمة (الحرجة) التي يتعيَّن عليهما التعامل معها:

سيستغرق هذا التمرين نحو 45 دقيقة: 15 دقيقة في مجموعات عصف ذهني صغيرة، 30 دقيقة للتوصُّل إلى إجماع أو توافق في جلسة عمل.

دع الأشخاص المشاركين يتحادثوا مع جيرانهم كخطوة أولى.

وللقيام بالتمرين تحتاج لأن يكون لديك لوح مزوَّد بأوراق للعرض وأقلام تعليم مختلفة الألوان، وأن تكون هناك إمكانية لإلصاق أوراق العرض على الحائط.

إبدأ شرح معايير المسألة المهمة (راجع الصفحة السابقة). إقترِحْ وجوب أن تستوفي المسائل المهمة ثلاثة معايير على الأقل.

الخطوة 1: لتتوصّل كل مجموعة صغيرة إلى وضع أربع مسائل مهمة على الأقل، تستوفي على الأقل ثلاثة من المعايير.

الخطوة 2: خلال جلسة عمل قم بعصفٍ ذهني لقائمة المسائل المهمة، بحيث تقسّمها إلى داخلية وخارجية، وتلك المرتبطة بتحليل المشكلة الحقيقية الواقعية.

الخطوة 3: استعرض القائمة التي كانت موضوع عصفٍ ذهني، وتحقّق من كل تفصيل موضوعي فيها لتتبيّن استيفائها ثلاثة من معايير المسألة المهمة. أشطب تلك غير المستوفية.

الخطوة 4: رتّب أولويات القائمة المرتبطة بتحليل المشكلة باستخدام الأسئلة حول الأولويات الواردة في دليل "استعراض التخطيط" الإرشادي. علّم تلك التي تتّسم بالأهمية البالغة بوضع رمز يميزها، أما تلك المهمة ولكن يمكن تأجيلها برمز آخر، وتلك التي يؤمَل معالجتها ولكنها ليست بذات أهمية برمز ثالث.

الخطوة 5: رتّب أولويات القائمة الداخلية بالإجابة على الأسئلة التالية:

- أيٌّ من هذه يجب أن نعالجه في غضون الأشهر الستة التالية، إذا كان لعملنا أن يتقدّم على نحو فعّال؟
- أيٌّ من هذه يجب التعامل معه في غضون السنة القادمة لضمان قدرة المنظمة أو المشروع طويلة الأمد على البقاء والقيام بعملها؟
- أيٌّ من هذه يجب التعامل معه احتمالاً بغية تحسين بيئتنا العاملة؟

علّم تلك التي تتمّ عن ملحاحية برمز، وتلك المهمة التي يمكن تأجيل معالجتها برمز ثانٍ، وتلك التي يؤمل معالجتها ولكنها ليست بذات أهمية برمز ثالث.

في نهاية عملية التخطيط الاستراتيجي، يجب أن تكون لديك استراتيجية لمعالجة الفئتين المتّسمتين بالأهمية في كل قائمة.

تحديد إطار العمل الاستراتيجي:

بعد الانتهاء من العمل الأساس، تبدو الآن مستعداً للانتقال إلى "لحمة" عملية التخطيط الاستراتيجي. وهذا يحدّد إطار العمل الاستراتيجي الذي تعمل ضمنه منظمتك أو مشروعك. **ويشمل إطار العمل الاستراتيجي ما يلي:**

- **رؤية** واضحة مصرَّح عنها؛
- **قيم** مُمفصَلَة بوضوح؛
- **رسالة** مُمفصَلَة في بيان المهام أو الرسالة؛
- **هدف** المشروع أو المنظمة **الكلي الشامل**؛
- **هدف** المشروع أو المنظمة **المباشر**؛
- **مجالات النتيجة الرئيسية** التي تنوي منظمتك أو مشروعك التركيز عليها؛
- فهم **الفجوات** التي تفصل بين موقع المنظمة أو المشروع وبين ما تود أن تكون عليه في ما يتعلق بحاجاتهما لتحقيق أهدافهما وغاياتهما، والقوى التي يرجَّح أن تساعدهما أو تعرقلهما.

كل هذه العناصر تحتاج إلى أن **تتوازى**. وهذا يعني أنها يجب أن تلائم بعضها بعضاً ويكمل أحدها الآخر، لا يناقض بعضها بعضاً. ولذا، على سبيل المثال، يجب أن تلائم رسالة (المهمة) المنظمة وقيمها ورؤيتها؛ وينبغي أن تُعالَج حاجات المعنيين الرئيسيين الذي يمثّلون المستفيدين المحتملين من العمل. أما مجالات النتيجة الرئيسية فيجب أن تمكّن من استيفاء الأهداف والغايات وتلبيتها بصورة تراكمية، وأن تساهم في إشباع الرؤية. وأما الافتراضات المشكّلة (أنظر القسم الأسبق المتعلق بتوضيح المعايير التخطيطية) فيجب أن تؤخذ بعين الاعتبار بعناية لجهة تأثيرها على قدرة المشروع أو المنظمة على أن يتركا أثراً. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار الفجوات والقوى المعارضة والداعمة ارتباطاً بالموقع الذي تحتله المنظمة وماذا تريد تحقيقه. **إنَّ إطار العمل الاستراتيجي يجب أن يمنح عمل المنظمة أو المشروع تماسكاً وانسجاماً ووضوحاً.**

1- الرؤيـــة:

ما هي الرؤية التنظيمية أو رؤية المشروع؟

توجد المنظمات والمشروعات في القطاع غير الربحي لأنها تريد أن تُحدث فرقاً في المجتمع. فلديها رؤيتها إلى كيفية إمكانية أو وجوب أن يكون عليه المجتمع مستقبلاً. بيد أنَّ هذه الرؤية ليست أمراً يمكنه لهذه المنظمات أو المشروعات أن تحققه وحدها وعلى حسابها؛ بل هي أمر يرشدها في عملها وتعتقد أنه يمكنها تحقيقه إذا شاطرتها المشروعات والمنظمات الأخرى هذه الرؤية والعمل على تحقيقها. ومن الأمثلة على الرؤية يمكن أن يكون التالي:

إننا نناضل للمساهمة في مجتمع حيث يتساوى جميع المواطنين بوصول متكافئ إلى رعاية صحية جيدة ويستطيعون العيش في بيئة تدعم صحة جيدة عبر الوصول إلى المياه النظيفة والغذاء الآمن وظروف الحياة الصحية النظيفة.

وقد تكون المنظمة المعنية التي تملك مثل هذه الرؤية منظمةً تعمل على تدريب العاملين الصحيين ودعمهم في القرى الريفية؛ وهي تعتقد أنها بعملها هذا تسهم في تحقيق هذه الرؤية.

إنَّ الرؤية عبارة عن نقطة الانطلاق لأيٍّ إطار عمل استراتيجي. وهي تشكِّل إطار العمل وتصوغه وتعطي المنظمة أو المشروع أساساً يمكنها أن تجيب بناء عليه على السؤال التالي:

هل في وسع هذا الهدف، أو الغاية، أو النشاط، مساعدتنا على تحقيق رؤيتنا؟

تمرين لتطوير بيان أو إعلان رؤية

سيستغرق هذا التمرين نحو 60 دقيقة: 30 دقيقة ضمن المجموعات و30 دقيقة ضمن جلسة العمل.

قسِّم المشاركين إلى مجموعات يتكون كل منها من أربعة أو خمسة أشخاص، بحيث يكون في إمكان كل مشارك أن ينخرط.

وللقيام بهذا التمرين ستحتاج إلى طرحيات ورقية لوحية وأقلام ملونة ودبابيس لتثبيت الطرحيات الورقية:

- الخطوة 1: أطلب إلى المشاركين أن يوصِّفوا ثلاث أو أربع مشكلات رئيسية يحاولون معالجتها، وأن يكتبوا ذلك.

- الخطوة 2: أطلب من المجموعات أن تتخيَّل أنها كانت خارج البلاد مدة عشر سنوات؛ وأنهم وصلوها لتوّهم ليروا كيف يجب أن يكون عليه المجتمع استناداً إلى أحلامهم، من حيث إنَّ المشكلات التي حدَّدوها قد حُلَّت، وأنَّ المجتمع يعمل على النحو الذين أملوا به. ينبغي عليهم أن يرسموا أو يُنشئوا صورة لهذا المجتمع وكيف يجب أن يبدو، مستخدمين الألوان والأشكال والكلمات و/أو الصور بما يعكس ذلك.
- الخطوة 3: لتقم كل مجموعة بتقديم صورتها وشرح ما تمثّله. وعلى الميسِّر هنا أن يلتقط الكلمات المفتاحية الرئيسية، ولاسيَّما أي شيء ذي قيمة ذات صلة (مثلاً الوصول المتكافئ، القدرة، الرعاية الصحية ذات الجودة، التخصيص المتكافئ، ما هو ديموقراطي، إلخ...)
- الخطوة 4: من دراسات المجموعات وكلماتها وبياناتها (ربما في مجموعات صغرى إذا كان ذلك ضرورياً) يُبنى بيان الرؤية أو إعلانها بما يعكس طيفاً المُدخَلات. إبدأ بيان الرؤية بجمل كالتالية:
- إننا نناضل لـ....

رؤية المكتبات ومراكز المعلومات:

تعرف الرؤية بانها صورة المستقبل المرجو وهى تسعى لتستلهم وتلهم وتضئ رحلة المكتبة أو مركز المعلومات كما تساعد على ترسيخ الانتماء والالتزام ويمكن التعبير عن الرؤية بعدة طرق فى مدى تأثير المكتبة أو المركز فى : وظيفتها دورها صورتها إن الادارة بصفتها المدافع عن رؤية المكتبة عليها التأكيد على أن هذه العبارات ليست

مجـرد كلمـات منمقـة بـل عليهـا التأكـد مـن إن الاسـتراتيجيات تأخـذ مكانهـا المناسـب لتنفيـذ كـل عنصـر مـن عناصـر الرؤيـة وتراقـب درجـة كفاءة أدائه، وإن الوقت المناسب لمراجعة الرؤية فى عملية التخطيط هـو عند تحديد القضايا الاستراتيجية لأن هـذه القضية إن أردنـا تعريفهـا فهـى الفرصة المتاحة للمكتبة لسد الفجوة بين الرؤية والممارسة العملية.

إن الرؤيا العظمى تتعثـر بسـبب وجـود شـراكه بـين الإدارة العليـا ومتخـذي القـرار مـن جهـة وبـين بقيـة الهيئـة العاملـة بالمكتبـة المنـوط بهـم تطبيق وتنفيذ الرؤى، وكما تقول النظريات المثلى إن قيم ومفـاهيم كـل موظـف بالمكتبـة يجـب أن تكـون جـزءً مـن الرؤيـا الشـاملة للمكتبـة مـن خلال تجميع و مشاركـة تلك الرؤى للعاملين، تستطيع الإدارة أن تؤسـس التزاما فعالاً يلتزم به جميع موظفي المكتبة بكافة مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية . **ويتسخلص الباحث الرؤية فى نقاط موجزة:**

1- هـي صورة ضمنية مفهوم وملزم لمستقبل مرغوب فيه.

2- هـي طموحـات وآمـال المكتبـة فـى المسـتقبل (التـى لا يمكـن تحقيقهـا فـى ظـل المـوارد والظـروف الحاليـة)، وان كـان مـن الممكن الوصول إليها وتحقيقها على الأمد الطويل.

3- هـي حلم مستقبلى واقعى يجب أن تكون عليـه المكتبـة بنهايـة فتـرة الخطة الاستراتيجية.

4- هـي إطار فلسفى لفهم المبرر من الوجود.

5- هـي وتـر انفعـالى يحفـز الهيئـة العاملـة علـى العمـل والالتـزام وتبنـى عليها الرسالة.

6- لا توجد عليها قيود لأنها عامة. إن الرؤية الفضلى، هي التي صُممت بل خُلقت بإمعان شديد ، كي تمثل إلهام وتحدٍ، وتقدم أكثر من صورة لمستقبل أفضل وأمثل للمكتبة.

2/1/4 خصائص الرؤية الجيدة : هناك مجموعة من الخصائص التى تميز الرؤية الجيدة والتى من بينها :

1- إن تكون وضعت بمشاركة جميع المعنيين بالمكتبة .

2- إن يكون مداها من 5 إلى 10 سنوات نحو المستقبل.

3- إن تكون مختصرة وسهلة الحفظ.

4- إن تصف مرحلة أو حالة محددة.

5- إن تعبر عن أهداف من الممكن تحقيقها وتمثل تعبير حقيقى.

6- إن تنبع من الاحتياجات المحلية تقع فى مجال اهتمام كل الهيئة العاملة ومجتمع المستفيدين وأيضا المسئول. 7- تقوى على الصمود والاستمرارية.

8- ذو مضمون أمثل، ويرقى فوق منظور الكيانات المتواجدة حاليا.

9- يعد تأثير الرؤيا فى قيم وسلوك كل عضو فى المكتبة أهم بكثير من الشكل النظرى للرؤية المرسومة على الورق.

10- أنها تشعل الحماس وتنشط الهمم.

11- أنها المعيار الشامل والنهائى الذى يتم ويقاس به فى ضوء كل تطور للمكتبة. بالإضافة إلي ذلك، فأن بيان الرؤيا يجب أن يجيب علي التساؤلات الآتية:

• ماذا تريد المكتبة؟ وما هي الحوافز لتحقيق ذلك؟

• ما هو الشكل الذي ترغب المكتبة في الظهور به؟ سواء أمام المستفيدون أو الموظفين أو المؤسسة الام التى ترعى المكتبة أو حتى المجتمع ككل؟

• كيف يتسنى للمكتبة من تطوير خدماتها المقدمة إلى مجتمع المستفيدين ؟ وبعد هذا العرض لمفهوم الرؤيا وخصائصها الرئيسية نتطرق فى الفقرات التالية إلى التعرف على مفهوم الرسالة وأهدافها وتصميمها...

إننا نعتقد ونؤمن بـ....

إننا ملتزمون بـ....

وعندما يبدو أن الجميع مقتنع وسعيد بهذا البيان، فستكون لك رؤية، يرد بيانها في الإعلان، ويتمحور حولها التوافق.

2- **الرسالة :** حتى تستطيع المكتبات ومراكز المعلومات – أي نوع من المكتبات أو مراكز المعلومات – أن تمارس عملها ودورها في المجتمع لابد أن تكون لها رسالة محددة واضحة لكل من العاملين بها والمستفيدين من خدماتها، إن رسالة المكتبة " المكتوبة " هي "البوصلة " التي توضح ما إذا كانت برامج المكتبة تحقق الغرض الذي قامت لأجله أم أن رسالتها لا تزال " غائمة " أو " غير محددة " في أذهان القائمين علي العمل تسمي رسالة المكتبة Missi.n Statement

وبعبارة اخرى يمكن تعريف بيان رسالة المكتبة على أنها "بيان مكتوب يحدد السمات التى تميز المكتبة عن غيرها من المكتبات

المماثلة، كما يحدد الغرض من وجود المكتبة، ويضع الملامح الرئيسية للخدمات والأنشطة التي تقدمها".

ويلعب بيان الرسالة دورا هاماً في تعريف وتحديد ماذا تعمل المكتبات ولصالح من تعمل، ويتركز دور الرسالة في وصف المستفيدين وأيضاً تقييم ووصف نتائج الخدمات التي تقوم بها تلك المكتبات، فيعتبر بيان المهمة جزء لا يتجزأ من كيان المكتبة وكل ما يحيط بها، ونادرا ما يتغير، وأيضاً هى عبارة عن المغزى والهدف النهائي والكلى لكيان إي مكتبة أو برنامج رئيسي أو فرعى.

إذاً عند كتابة قائمة بيان الرسالة .. توجد بعض الأسئلة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار والتى تطرحها المكتبة على نفسها: • من نحن؟ • ماذا نريد؟ • إلى من نوّجه خدماتنا ومجهودنا؟ • لماذا نفعل ذلك وما الهدف من تلك الجهود؟

2/5 لماذا إعداد رسالة المكتبة " ضرورة " ؟

أ - تحديد رسالة المكتبة بدقة يعبر عن وضوح أهداف وغايات المؤسسة الأم التابعة لها المكتبة والعاملين فيها سواء كانت هذه المؤسسة وزارة أو مدرسة او جامعة ...الخ

ب- القانون أو اللائحة او التشريع يقضي بأن تكون لكل مكتبة أهداف وغايات واضحة محددة من ناحية وتتفق مع أحكام القانون أو التشريع من ناحية أخري.

ج- إن وضوح رسالة المكتبة يساعد علي بناء شبكات Netw.rks لخدمة الهدف العام التي قامت لأجله المكتبة بشكل عام، فكل

مكتبة تحتاج إلي التعاون مع مكتبات أخري تتفق معها في الرؤية والمنطلق من أجل الإفادة من ثمار العمل العلمي والثقافي.

1/2/5سمات الرسالة : ويجب أن يتسم بيان رسالة المكتبة أو مركز المعلومات بالسمات التالية:

أ - بيان رسالة المكتبة هو صيغة مكتوبة وثابتة يتفق عليها العاملون بها، ولا يمكن لمكتبة أن تمتلك بيان رسالة دون أن يكون هذا البيان مكتوباً ومسجلاً، مهما كان في أذهان العاملون أفكار واضحة عن المكتبة ودورها في إحداث التغيير العلمى والثقافى المنشود في المجتمع.

ب- **بيان رسالة المكتبة هو جزء أساسي** من مخرجات عملية أكبر هى التخطيط الإستراتيجي للمكتبة، وكما سبق وأشرنا بان التخطيط الإستراتيجي هو محاولة التبصر بالمستقبل، والتطلع إلى الشكل المثالي الذى تسعى المكتبة إلى الوصول إليه، وبالتالى السعي لتحقيق هذه الصورة فى الواقع العملى.

وتساعد عملية وضع بيان لرسالة المكتبة على استكمال هذه العملية الأكثر تكاملاً.

ج- هناك اختلاف بين بيان رسالة المكتبة وبين رؤيتها العامة إذ أن لكل مكتبة رؤية خاصة أشمل من بيان الرسالة، فبينما يركز بيان الرسالة على كيان المكتبة فى حد ذاته، ودورها وأهدافها في نطاق محدد بينما تهتم الرؤية بمجال العمل العام ومستقبل المجتمع المستفيد الذى تخدمه المكتبة، وهذا ما يفسر لنا كيف أن المكتبة هي جزء من حركة علمية وثقافية أعم وأشمل.

د- هناك فرق بين بيان رسالة المكتبة وبين الأهداف العامة لها .

فرسالة المكتبة هى تلك الخصائص الفريدة التي تميز المكتبة عن غيرها من المكتبات المماثلة لها، بينما الأهداف هى خطوات محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة للمكتبة.

هـ- من الممكن أن نقوم بصياغة بيان رسالة للمكتبة ككل، أو أن نقوم بصياغة بيان رسالة لأحد خدمات المكتبة أو أنشطتها الرئيسية على حدة، ولا يوجد تعارض بين هذا وذاك. ونستخلص مما سبق رسالة المكتبة فى عدة نقاط على انها :

- وثيقة مكتوبة تمثل دستور المكتبة والمرشد الرئيسى لكافة قراراتها .
- عادة تغطى فترة زمنية طويلة نسبيا.
- تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذى تعمل به المكتبة.
- تحدد الخدمات التى تقدمها المكتبة.
- تذكر المستفيدون من خدمات المكتبة.
- تحدد الإطار الأخلاقي والقيم الذي يميز المكتبة عن غيرها من المكتبات التى تعمل فى نفس المجال. إذن ... تبنى رسالة المكتبة على الرؤية وتتضمن مجموعة الأهداف العامة

رسالة المكتبة والأهداف طويلة الأجل: تختلف صياغة الرسالة عن صياغة الأهداف طويلة الأجل فالأهداف طويلة الأجل هي النتائج التى تسعى المكتبة لتحقيقها فى فترة تزيد عن عام والتى توضع من خلال الاسترشاد برسالة المكتبة.

2/2/5 معايير الرسالة الجيدة :

- واضحة
- مفهومة
- مختصرة
- وتعلق بالذهن.
- تتضمن تحديدا واضحا لمجال عمل المكتبة (الخدمات – المنطقة الجغرافية – الأهداف – الغرض من الإنشاء).
- إن تحدد القوى التى تدفع وتحفز استراتيجية المكتبة.
- إن تعكس الصفات المميزة والرئيسية للمكتبة.
- إن تكون الرسالة بمثابة المرشد عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- إن تكون مرنة وتعكس القيم والمعتقدات المرتبطة بالمكتبة.
- إن تكون واقعية بدرجة تسمح بتحقيق أهدافها.
- إن تصاغ بطريقة تحفز الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة.

1/6 الفرق بين الرسالة والرؤية : تختلف الرسالة عن الرؤية فى الآتي :

- الرؤية هي طموحات المكتبة وآمالها فى المستقبل والتى لا يمكن تحقيقها فى ظل الموارد الحالية وهى لا تمثل مرشدا محددا.
- الرسالة أعم من الأهداف حيث أن الأهداف أكثر تحديدا من الرسالة وتسعى المكتبة إلى تحقيقها وهى تستمد من الرسالة.

1/6 التخطيط لاعداد بيان رسالة المكتبة أو مركز المعلومات لكى يتم تصميم الرسالة بشكل جيد يجب إن نضع فى اعتبارنا إن تغطى الرسالة العناصر التالية:

1- نشاط المكتبة.

2- المستفيدين من المكتبة.

3- المنطقة التى ستعمل بها المكتبة (المنطقة الجغرافية).

4- أهداف المكتبة.

5- الخدمات التى تقدمها المكتبة.

6- نظرة المكتبة لنفسها وإدراك المكتبة لإمكانياتها.

الصورة الذهنية للمكتبة لدى مجتمع المستفيدين.

1- نشاط المكتبة: إن أول سؤال لا بد أن تجيب عليه المكتبة هو ما هو النشاط الذى تعمل فيه المكتبة ؟ وينبغى إن يعكس نشاط المكتبة على إشباعها لاحتياجات المستهدفين من خلال ما تقدمه من خدمات ولذلك فإن نشاط المكتبة كما تحدده الرسالة لا يعنى ما تقدمه من خدمات ولكن ما تشبعه من احتياجات وعلى ذلك لأنه يعطى فرصة للمكتبة للتوسع وإضافة خدمات أخرى جديدة ظهرت حديثا لدى المجتمع . وعلى المكتبة إن تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذى تعمل به المكتبة حتى تسترشد بذلك فى كل قراراتها.

2- المستفيدون من المكتبة: هم مجموعة الأشخاص الذين يمثلون المستفيدين الحاليين والمرتقبين لما تقدمه المكتبة من خدمات والذين يتوقف نجاح المكتبة أو فشلها على مدى قدرتها على إشباع

احتياجاتهم وزيادة رضاهم وعلى المكتبة تحدد فى رسالتها إجابة محددة عن السؤال التالى :

لمن نقدم خدماتنا أو من هم المترددين على المكتبة ؟

3- المنطقة الجغرافية : هو المكان أو المنطقة الجغرافية التى تخطط المكتبة التعامل معها . (أين تقدم الخدمة)

4- أهداف المكتبة : هى النتائج التى تبغى المكتبة تحقيقها على المدى البعيد والتى يجب إن تراجع كل فترة حتى يمكن التأكد من أن الاحتياجات تلبى وتضمن استمرارية المكتبة

5- الخدمات التى تقدمها المكتبة : هى الخدمات التى تقدمها المكتبة وتميزها عن باقى المكتبات الأخرى والتى تلبى احتياجات لدى المستفيدون

6- إدراك المكتبة لإمكاناتها : من المحددات الهامة لنجاح المكتبة يأتى إدراك المكتبة لنقاط القوة والضعف التى لديها وتعظيم نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف . إن وجود عبارة واضحة فى رسالة المكتبة تظهر نقاط القوة الرئيسية لها والأساس التى تعتمد عليه فى النجاح فى تقديم الخدمات سوف يضمن إن عملية تخصيص الموارد تتم بالاسترشاد بقواعد واضحة كما تضمن فى نفس الوقت إن الاهتمام الكافى سوف يضمن الحفاظ على نقاط القوة بصفة دائمة من قبل المديرين والمسئولين عن رسم وتطبيق الاستراتيجيات .

7- الانطباع الذهنى للمكتبة : عندما يذكر أسماء بعض المكتبات يتوارد فورا انطباعا ذهنيا لدى المتعاملين معها هذا الانطباع يعكس مجموعة من صفات المكتبة وخدماتها فعندما يذكر اسم مكتبة (س) يذكر جودة الخدمات المقدمة.

محتويات بيان الرسالة : عندما نصيغ بيان الرسالة الخاص بالمكتبة علينا أن نعرف أن هذا البيان يجب أن يجيب على أسئلة أربعة محددة، وإلا أُعتبر بياناً ناقصاً غير كامل، **هذه الأسئلة الأربعة هي:**

1- ما الغرض من إنشاء ووجود المكتبة ؟ يجيب بيان الرسالة الخاصة بالمكتبة في أحد أجزاءه على إجابة محددة متفق عليها حول الغرض من وجود المكتبة، والهدف الأساسي الذى تسعى إليه، وتزداد أهمية بيان الرسالة للمكتبات ومراكز المعلومات التى تتخذ لنفسها أسماء متشابهة شائعة تشترك فيها مع العديد من المكتبات الأخرى (مثلاً: المكتبات العامة، المكتبات الجامعية، المكتبات المدرسية، المكتبات الأكاديمية) وبالتالي فيكون من الصعب على من هو من الخارج أو المستفيد الجديد أن يعرف هدف وجود المكتبة علي وجه التحديد من اسمها.

2- لمن سيتم توجيه خدمات وأنشطة برامج المكتبة ؟ يهتم بيان الرسالة بتحديد الفئات التي تهتم بها المكتبة وتقدم إليها خدماتها الرئيسية، ويجب أن يشير بيان الرسالة صراحة إلى هذه الفئات، مثال علي ذلك: إن المكتبة قامت من أجل تنمية الوعي القرائي لتلاميذ المرحلة الأساسية من التعليم الابتدائي).

3- كيف سيتم تأدية وتنفيذ هذا الغرض ؟ يجب أن يوضح بيان رسالة المكتبة الأساليب الرئيسية ومناهج العمل العامة التي تتبناها المكتبة كوسائل لتحقيق أغراضها، وذلك نظراً لتعدد مناهج وأساليب العمل واختلافها من مكتبة لأخري حسب تنوع الإمكانات المادية والبشرية.

4- لماذا توجد المكتبة بصفة عامة ؟ من يقرأ بيان الرسالة يجب أن يكتشف على الفور السبب الرئيسي المحوري الذي يدفع لوجود المكتبة، ولعل العديد من الأسئلة التي كانت ستثور في ذهنه سيتم الإجابة عليها من واقع قراءته لبيان الرسالة هذا.

2/1/6 من يكتب بيان الرسالة ؟ فى هذا الاطار يبرز تساؤل هام " من يكتب بيان الرسالة " للاجابة عن هذا الاستفسار تجدر الاشارة إلى أن صياغة بيان الرسالة هو مجرد خطوة أولية من عملية التخطيط الإستراتيجي، وبالتالي تتم صياغة بيان الرسالة بواسطة نفس الفريق الذي يتولى إجراء التخطيط الإستراتيجي في المكتبة، ويفضل في العادة أن تشترك كل من الفئات التالية في عملية صياغة البيان:

1. أعضاء من الإدارة العليا ويفضل حضور أكبر عدد ممكن منهم سواء كان مدير المؤسسة الام.
2. المدير العام للمكتبة وقيادات الجهاز الإداري في المكتبة (رؤساء الأقسام، مسئول الشئون الإدارية والمالية .....).
3. بعض العاملون في المكتبة من مختلف الاقسام.
4. ممثلون عن الهيئات المعنية مثل الأجهزة الحكومية المتعاونة وغيرهم.
5. ممثلون عن الفئات المستهدفة التي تخدمها المكتبة وهم المستفيدون أنفسهم.

3/1/6 الخطوات السبع لصياغة بيان الرسالة

1- الوصول إلى اتفاق عام:

- يتم تنظيم اجتماع تمهيدي خاص بمجموعة وضع الخطة الإستراتيجية للمكتبة وذلك لتحديد المبادئ الأساسية للعمل والأفكار التي يتعين أن يشتمل عليها بيان الرسالة وعادة ما تكون هذه المناقشة ذات طابع عام.
- . يتم شرح هذه الخطوات السبع قبل تطبيقها ، وذلك حتى يكون المشاركون على وعى تام بالعملية وتزداد درجة تفاعلهم معها ، ويقود المجموعة قائد مسئول عن متابعة كل جزئيات عملية صياغة بيان الرسالة.
- تجتمع المجموعة بهدف الوصول إلى قائمة المبادئ الأساسية الخاصة بالمكتبة.
- يكون الوصول إلى هذه القائمة عن طريق عملية تبادل وجهات النظر والآراء بين الحاضرين.
- وتكون النتيجة هي قائمة طويلة من القيم والأفكار الأساسية التى تراها المجموعة مرتبطة بعملهم ووجودهم.
- يتم تنقيح القائمة ، ودمج المتشابهات وتركيز الأفكار فى قائمة واحدة تحتوى على مجموعة محددة من الأفكار تخلو من التكرار والعبارات المترادفة ، والتركيبات اللفظية التي قد تشيع أكثر من معني في ذهن القارئ.

2- القيام بصياغة المسودات الأولية:

- في نفس الاجتماع السابق، وبعد وضع القائمة المطولة للأفكار، يطلب القائد من جميع أفراد الفريق أن يقوم كل عضو منفرداً بصياغة مسودة بيان الرسالة كما يراه، على أن تكون الصياغة في شكل الإجابة على الأسئلة الأربعة السابق الإشارة إليها.
- يطلب القائد من أفراد المجموعة إستخدام أكبر قدر ممكن من الأفكار التى تحتويها القائمة التى سبق وتم إعدادها فى الخطوة رقم (1) السابقة.
- يقوم كل عضو بمناقشة صيغة بيان الرسالة الذي أعده مع مجموعة من الأعضاء الآخرين (يعمل كل ثلاثة أو أربعة معاً حسب العدد الكلى لأفراد المجموعة).
- يجرى كل عضو التغيير الذي يراه علي صيغة البيان بعد مناقشة المجموعة له.

3- مرحلة صياغة المسودة الأساسية:

- بعد وضع مجموعة من المسودات لبيان الرسالة عن طريق المستفيدون، تقوم المجموعة باختيار عضو أو أثنين من المجموعة للقيام بجمع المسودات الأولية المختلفة، ثم يتم تكليفهم بصياغة مسودة أساسية تحاول التوفيق بين جميع هذه المسودات.
- تترك لهم فرصة زمنية كافية، وتعرض النتيجة في لقاء آخر، يتم عقده لاحقاً في جلسة أخرى.

4- مرحلة التحرير والتنقيح:

- يتم تشكيل لجنة صياغة تكون مسئولة عن إعداد بيان رسالة للمكتبة يتسم بالوضوح، وحتى يتحقق ذلك يجب أن تتسم عبارات البيان بالضبط والإيجاز والتجريد علي نحو يشع في الأذهان معان متشابهة دون خلط أو التباس. وكلما كان بيان الرسالة قصيراً كلما كان أفضل.

5- مرحلة المراجعة الجماعية:

- في إجتماع آخر يحضره كل أفراد المجموعة المكبرة يتم عرض الصيغة المقترحة من لجنة الصياغة ثم تتاح الفرصة أمام المجموعة الأساسية للمناقشة.

- إذا لم تكن هناك تغييرات جوهرية يتم إجراء التعديلات المطلوبة، وبالتالي يكون قد تم الوصول إلى بيان رسالة يعبر عن المكتبة أفضل تعبير.

6- تكرار التحرير والصياغة:

- إذا كانت هناك تغييرات جوهرية يتم إعادة عمل لجنة الصياغة من خلال لجنة مختلفة مرة أخرى.

- وفى هذه الحالة تعاد الخطوة الخامسة السابقة ذكرها مرة أخرى، وهكذا حتى تصل المجموعة الأساسية إلى اتفاق عام بشأن بيان الرسالة المقترح.

7- التحقق من وضوح الرسالة:

- أثناء إستكمال عملية التخطيط الإستراتيجي يتم الرجوع إلى الرسالة بصورة أساسية والتأكد من أنها بالفعل تعكس الغرض من قيام المكتبة، حيث إنها بمثابة الدستور الذي يتم العودة إليه بصفة

دورية للتأكد من أن أنشطة المكتبة وخدمات المعلومات التى تقدمها و تطابق الغايات التي قامت لأجلها ، وأن رسالة المكتبة تتحقق يومياً علي أرض الواقع

4/1/6 صعوبات .. وحلول : تواجه عملية إعداد بيان رسالة المكتبة عدداً من الصعوبات هي :

1- الاختلاف بين أعضاء لجنة الصياغة : تؤدي الاختلافات في وجهات النظر – وأحياناً في المصالح – بين الأعضاء الذي يعدون بيان رسالة المكتبة إلي عرقلة الجهود الرامية إلي صياغة المبادئ الأساسية للمكتبة. الحل يكمن في تشكيل اللجنة من أعضاء لهم نفس المنطلق والتوجه في العمل ويحملون نفس الرؤى والآمال للمكتبة أو مركز المعلومات.

2- البحث عن أجندة عمل : في أحيان كثيرة يسعى واضعو بيان رسالة المكتبة إلي وضع مبادئ للمكتبة تتسم بالعمومية وذلك حتى يمكنهم التكيف مع كل الأوضاع، وأن يجتذبوا المستفيدون من داخل المؤسسة الأم وخارجها ، حيث يؤدي عدم الاتفاق إلي غموض الهدف والغايات التي قامت من أجلها المكتبة. الحل يكمن في الاتفاق أولاً علي جملة مبادئ أساسية لعمل المكتبة تنبع في الأساس من احتياجات ملحة للمؤسسة الأم والمجتمع المحلي .

3- التمثيل المتوازن للآراء : تضم لجنة وضع بيان رسالة المكتبة ممثلين من الادارة والعاملين والمستفيدين من المكتبة ، ويضمن هذا التنوع إلي تحقيق أكبر قدر ممكن من الموضوعية ، والتمثيل المتوازن لمختلف الرؤى والاتجاهات، ويؤدي انفراد طرف بعينة بصياغة بيان رسالة المكتبة إلي التأثير علي الموضوعية في تحديد المبادئ

الأساسية لعمل المكتبة. الحل يكمن في الحرص علي التمثيل المتوازن للآراء والمصالح داخل لجنة صياغة بيان رسالة المكتبة.

4- المهارات وتقنيات الكتابة: تضم لجنة وضع بيان رسالة المكتبة أشخاصاً نابهين، وقد يكونوا متفوقين في تخصصات مهنية عديدة لا تحتاج إلي قدرات عالية في الصياغات اللغوية. وبالتالي تواجه اللجنة مشكلة عدم القدرة علي ترجمة الأفكار النظرية إلي بيان يتسم بالإحكام في الصياغة. الحل يكمن في الاستعانة بمتخصصين في هذا المجال أو طلب مساعدة من مكتبات ومراكز معلومات أخري لديها رؤية ورسالة وتعمل على تطبيقها على ارض الواقع.

3- القيم:

إنَّ **قيمكم التنظيمية** هي تلك القيم المتشارَكة التي تكوِّن عملك بوصفك منظمة أو مشروعاً وعلاقاتك مع المستخدمين والمعنيين الآخرين. فهي، أي القيم، ما تؤمن أنه الطريق الصحيح للقيام بالأمور والتعامل مع الناس، وما تعتقد أنه الطريقة التي ينبغي أن ينبني تنظيم العالم على أساسها بصورة مثالية.

فقيمك التنظيمية ستُعيِّن استراتيجياتك ومبادئك العملانية التشغيلية. وإذا كانت لديك قيم تنظيمية، على سبيل المثال، تشدِّد على القيام بالأمور *وفقاً لها*، وليس *للناس*، إذن لوجب عليك أن تُشرك المستفيدين، أو المحتملين منهم، وثيقي الارتباط بعمليتك التخطيطية.

إنَّ توضيح التوافق (أو الإجماع) وبلوغه بناءً على قيمك التنظيمية، لهو أمر مهم جداً، أنَّ ذلك بالتحديد ما يوفِّر أساساً لك لدى اتِّخاذك القرارات الصعبة. وأنواع القرارات التي يلزمك أن تكون مبنية على أساس قيمك التنظيمية تشمل ما يلي:

- هل ينبغي علينا أن نعمل مع هذه المجموعة من الناس، أو المشروع، أو المنظمة؟
- على ينبغي علينا أن ننفق المال على هذا؟
- هل إنَّ ما نقوم به جدير بذلك، أم أنه يمكن إنفاق المال على أمر آخر؟
- هل نحن ضعفاء إزاء هذا العمل المحدَّد؟
- كيف ينبغي لنا أن نستجيب لهذا البيان، بوصفنا ممثلي قطاع الأعمال أو الحكومة أو المانح أو أي منظمات مجتمع مدني أخرى؟
- هل الطريقة التي ننفِّذ من خلالها المشروع تنسجم مع قيمنا؟ وإذا لم الأمر كذلك، ماذا ينبغي علينا أن نفعل؟
- .هل العمل الذي نقوم به ينسجم مع قيمنا المعلنة؟

في الصفحة التالية ستجد تمريناً يمكنك استخدامه ليساعدك في تطوير توافق أو إجماع حول قيم مشروعك أو منظمتك.

تمرين لتطوير إجماع (توافق) حول القيم :

تحتاج إلى 30 دقيقة لإتمام هذا التمرين الذي يُعتبر استمراراً لتمرين تطوير بيان أو إعلان رؤية.

يمكن القيام بهذا التمرين خلال جلسة عمل.

ستحتاج أيضاً إلى طرحيات ورقية لوحية وأقلام ملونة.

- الخطوة 1: أكتب بيان الرؤية الذي طوّرته خلال عملية التخطيط الاستراتيجي؛ ثمَّ اطرح السؤال على جلسة العمل:

ما هي القيم المضمَّنة في بيان الرؤية التي يجب أن ترشدك في عملك إذا كنت تتوخّى الإسهام في تحقيق رؤيتك.

- الخطوة 2: عدِّد القيم وبيانات القيم الناجمة.
- الخطوة 3: في الجلسة، صغ مجموعة من المبادئ (ما يجب وما لا يجوز):

ج

- كيف تعمل المنظمة أو المشروع؟
- كيف يتصرَّف الكادر/ المتطوعون عندما يقاربون عملهم؟

ج

أكتب ذلك على طرحية الورق اللوحية.

4- الغاية الكلية

استناداً إلى أي مقاربة تستخدم، ثمَّة العديد من الأسماء المختلفة لمستويات مختلفة من الغايات والأهداف. (أنظر، مثلاً، القسم الخاص بـ "LFA" في "الدليل الإرشادي": استعراض التخطيط). وهنا سنرجع إلى:

- **غايتك الكلية** التي نحدِّدها باعتبارها المنافع أو الفوائد المتراكمة التي سيتمتع بها المستفيدون عندما يكون العمل التنموي ناجحاً؛ و..

- **هدفك المباشر أو غرض المشروع** الذي يصف الوضع الخاص المحدَّد الذي يؤمل من المشروع أو المنظمة التوصُّل إليه.

إنَّ الغاية الكلية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمشكلة الرئيسية المهمة التي حدَّدتها في تحليلك المشكلة. وإذن، على سبيل المثال، إذ حدَّدت أنك تريد أن تعالج حقيقة أنَّه ثمَّة معدل جريمة مرتفع غير مقبول في المجتمع الذي أنت فيه، بوصف هذا مشكلة رئيسية، فيجب عندئذٍ أن تكون غايتك الكلية كما يلي:

خفض معدلات الجريمة في مجتمعنا على نحو حاسم (أي 50٪ على الأقل في غضون خمس سنوات).

كل ما تقوم به يجب أن يكون له هدف بعيد المدى يرمي إلى خفض معدل الجريمة. وإلى هذا الحد يجب أن يوجد مشروعك أو منظمتك. فالغاية الكلية ترتبط برؤيتك. وها أنت ذا قد وصلت إلى غايتك الكلية بتحويلك إعلان رسالتك إلى إعلان إيجابي وبتوصيفك الوضع الذي سيكون موجوداً عندما تُعالَج المشكلة.

وهذا ما يجعل المر واضحاً في ما يتعلق بوجهة وصولك. فغرض استراتيجيتك يكمن في وصولك إلى الغاية المنشودة المحدَّدة، أو في مساهمتك الحاسمة في الوصول إلى ذلك.

كيف تعلم أنك قد بلغت غايتك الكلية بتحققها؟ ستعلم بذلك بوضعك المؤشّرات أو المعالم القابلة للقياس (أنظر "قاموس المصطلحات" في ما يتعلق بشرح المؤشرات). وفي حالة المثال الوارد أعلاه ستحتاج إلى أرقام رسمية لمعدَّلات مختلف الجرائم عندما تبدأ وخلال المراحل المتنوعة على امتداد الطريق، بما في ذلك في نهاية فترة السنوات الخمس.

ولكن هذه الغاية الكلية يمكن أن تكون غاية كلية لعدد من المنظمات. على سبيل المثال، فإنَّ منظمة تربوية ومنظمة أعمال صغيرة يمكنهما كلتاهما أن تكونا على اتصال بهذه الغاية. ولتحقيق ذلك، فربما ستكون بحاجة إلى عدد من المنظمات المختلفة العاملة عليها وفي اتجاهها. وفي الخطوة التالية في تحديد هدفك المباشر أو غرض مشروعك، يمكنك عندئذٍ أن تجعل العملية خاصة بمنظمتك.

في الصفحة التالية ستجد تمريناً يمكنك استخدامه لمساعدتك على توضيح غايتك الكلية العائدة لمشروعك أو منظمتك.

Ψ تمرين لمساعدتك على كيفية جلاء الغاية الكلية لمنظمتك/ مشروعك

إذا كنت تعمل من خلال تغطية خلفيتك باحتراس، فيجب إذن ألا يستغرق ذلك وقتاً طويلاً جداً، ربما نحو 20 دقيقة في جلسة عمل، باستخدام لوح الطرحيات الورقية.

- الخطوة 1: إرجع إلى تحليل المشكلة وإلى المشكلة التي توافقت على اعتبارها مركزية بالنسبة إلى أنشطتك.
- الخطوة 2: أعد كتابة بيان المشكلة باعتبارها وضعاً إيجابياً. إذا لم تكن المشكلة موجودة، فماذا سيكون عليه الوضع؟ ذلك هو غايتك الكلية.
- الخطوة 3: أكتب ما هي المؤشّرات أو المعالم التي ستميز غايتك الكلية المحقّقة.

ها قد أصبحت لعملك غاية كلية، شيء تعتقد أنك تستطيع العمل عليه وفي اتجاهه بثقة.

الهدف المباشر:

إذا كانت الغاية الكلية مرتبطة بالمشكلات المهمة التي حدَّدتها في تحليلك للمشكلة، فإنَّ هدفك المباشر يرتبط، إذن، بأسباب تلك المشكلة. وإذا كانت غايتك الكلية، بالتالي وعلى سبيل المثال:

معدَّلات كل الجرائم في مجتمعنا تهبط على نحو حاسم (50٪ على الأقل في مدى خمس سنوات)

وإذا كانت خبرتك تكمن في تنمية الأعمال الدقيقة (الميكروية) والصغيرة، فإنَّ هدفك المباشر أو غرض مشروعك يمكن أن ينبني على بيان المشكلة الذي يصرِّح أنَّ ثمَّة معدل بطالة مرتفعاً في المنطقة. ويمكنك، بالتالي، **أن تسمِّي الهدف أو الغرض المباشر كما يلي:**

في مدى سنتين، سيكون هناك انخفاض معدَّلات البطالة في مجتمعنا بنسبة 25٪ على الأقل.

وبناءً على تحليلك المشكلة، فأنت تعتقد أنَّك بخفضك معدَّلات البطالة سيكون في إمكانك خفض معدَّلات الجريمة.

ويلزم هدفك المباشر أن يكون قابلاً للقياس. وفي هذه الحالة يمكنك الاستناد إلى الأرقام المتوفِّرة حول العمالة/ العمالة الذاتية في مجتمعك عندما تبدأ، والاستناد إلى الأرقام بعد مضيِّ سنتين بغية قياس تقدمك المحقَّق. أما مؤشِّرك فهو معدَّلات العمالة/ العمالة الذاتية.

وما أن تحصل على هدفك المباشر، **ينبغي عليك، عندئذٍ، أن تضع أجندة منظمتك أو مشروعك.** وأنت الآن بحاجة إلى استراتيجية تساعدك على تحقيق الهدف، وبالتالي في **أي المجالات** ستتحقق **النتيجة**

الرئيسية. ولتحقيق هدفك المباشر يلزمك أن تحقق نتائج معيَّنة يمكنها أن تؤدِّي إلى نشوء الوضع الإيجابي الذي ترغب في تحقُّقه. في هذا الوقت، عليك أن تكون قادراً أن تلاحظ أنَّ ثمَّة منطقاً عمودياً (فوق/تحت) يتحكَّم بالعمل هنا:

الغاية الكلية تحقَّقت

الهدف المباشر تحقَّق

تحقيق مجالات النتيجة المخطَّط لها

وترمي الاستراتيجية إلى المساهمة في تحقيق الغاية الكلية، وذلك بتحقيق الهدف المباشر. ويفترض المشروع أو المنظمة أنه باتِّباع هذا المنطق، فسيكون بالإمكان إحداث فرق في ما يتعلَّق بالمشكلة المهمَّة التي حُدِّدت. وهذا المنطق العمودي يكمن في كيفية تفكيرك استراتيجياً وإجابتك على السؤال التالي:

ما الذي ينبغي علينا القيام به، إذا كان هذا ما نريد تحقيقه؟

Ψ تمرين لمساعدتك على جلاء هدف منظمتك/ مشروعك المباشر

إذا كنت قد غطَّيت خلفيتك بعناية، فهذا التمرين لن يستغرق وقتاً طويلاً، ويحتمل ألا يتجاوز فترة 20- 30 دقيقة خلال جلسة عمل أمام لوح الطرحيات الورقية.

- الخطوة 1: إرجع إلى غايتك الكلية.
- الخطوة 2: دقِّق النظر في تحليلك لمشكلتك وفي المشكلة المهمة التي حدَّدتها وتساهم في نشوء الوضع غير المرغوب (أي عكس غايتك الكلية) وباعتبارها أمراً يمكنك معالجته.

- الخطوة 3: حوِّل تلك المشكلة المهمة الحاسمة إلى بيان أو تصريح إيجابي.
- الخطوة 4: حدِّد مؤشِّراً أو مؤشِّرات يمكنه أو يمكنها أن تجعل قياس تحقيق الهدف المباشر أمراً ممكناً.

الآن أصبح لديك مساراً يتجه نحو تحقيق غايتك الكلية. وبإضافتك مجالات النتيجة الرئيسية لهدفك المباشر، ستكون لديك استراتيجية لتحقيق غايتك الكلية.

مجالات النتيجة الرئيسية:

تحدِّد مجالات النتيجة الرئيسية المُخرَجات اللازمة لتحقيق هدف المشروع أو المنظمة المباشر. فعلى سبيل المثال، إذا كان هدفك المباشر أنَّ معدَّلات العمالة/ العمالة الذاتية تتزايد بنسبة 50٪، **فقد يكون ممكناً تطبيق مجالات النتيجة الرئيسية التالية:**

- مناهج غير رسمية لتعليم المهارات التي تجد لها انعكاساً في بيئة السوق الملائمة (market niche) التي يوفِّرها المجتمع.
- صندوق محوري لتمويل جملة الأعمال الميكروية يُنشأ في المجتمع من قبل شركة تمويلية ميكروية.
- خدمة تنموية استشارية للأعمال متوفرة في قطاع الأعمال غير الرسمية في المجتمع.
- مركز أعمال يُنشأ لقطاع الأعمال غير الرسمية في المجتمع.

ستلاحظ أنَّ النتائج الرئيسية مكتوبة باعتبارها بيانات أو تصريحات عن المُخرَج (utput.) – لا على نحو: "نحن نُجري مناهج"،

بل: "المناهج تقدَّم". وهذا لتأكيد أنَّ المُخرَج سيُحقق، بوصفه نتيجة لما يقوم به المشروع. وقد لا يُجري المشروع المناهج نفسها، بل يأخذ على عاتقه المسؤولية مراقبتها في سياق عملية إجرائها. فالمشروع يضمن أنَّ هذه النتائج ستُجرى، وأنه –أي المشروع– مسؤول عن التأكُّد من حدوث ذلك.

وتشكل مجالات النتيجة هذه أساس تخطيط العمل الذي يلزم أن يُجرى (ثمَّة "دليل إرشادي" مستقل خاص بموضوع: "تخطيط العمل"). فعلى سبيل المثال، يمكن أن يتدبَّر المشروع أن توفر كلية (أو معهد) تقنية مناهج المهارات المناسبة، ويساعد في عملية تحديث المحاضرين، بحيث يكون في وسعهم تعليم مناهج غير رسمية. كما يمكن أن يُجري المشروع مسحاً لمعرفة ماهية بيئة السوق الملائمة. والعديد من الأنشطة ستُجرى لضمان حدوث المُخرَجات.

إنَّ فرضية المشروع (وهي *فرضيَّة ميتودولوجية*) تكمن في أنها إذا حققت المُخرَجات الخاصة باعتبارها مجالات نتيجة رئيسية، فعندها سيكون الهدف المباشر القائم في زيادة العمالة/ العمالة الذاتية قد تحقَّق. أما الفرضية التالية، أو اللاحقة، فتقوم في أنَّ هذا سيسهم في تحقُّق غاية المشروع الكلية المتمثلة في خفض معدَّلات الجريمة. فمجالات النتيجة الرئيسية هنا تبيِّن استراتيجية المشروع الآيلة إلى خفض معدلات الجريمة. بيد أنَّ المشروع لا يعرف، بعدُ، ما إذا كانت الاستراتيجية ستعمل أم لا. وهناك عدد من العناصر والمراحل التي يلزم مراقبتها لمعرفة حقيقة ذلك؛ **وهي تشمل ما يلي:**

- إنَّ مراقبة تحقُّق النتائج الرئيسية لا تؤدِّي إلى الهدف المباشر المحقَّق. مثلاً، هل يزيد تمتين الأعمال المحلية وتقويتها فرص العمالة.

- تحدث مراقبة ما إذا كان تحقيق الهدف المباشر فرقاً في المشكلة المحدَّدة، أو تجعل تحقيق الغاية أمراً مختلفاً. فهل يؤدِّي خفض البطالة إلى خفض في معدلات الجريمة؟

لماذا تتَّسم مراقبة هذا الأمر بالأهمية؟

لم توضع الاستراتيجيات بعد. فإذا لم تكن استراتيجية محدَّدة لتعمل، أمكن عندئذٍ، بل وجب، تغييرها. وهذا يجعل من الرصد والتقويم جزءاً بالغ الأهمية من دورة التخطيط. ولهذا السبب فإننا نقول أنك تحتاج إلى مؤشِّرات تدل على تحقيق غايتك الكلية وهدفك المباشر بصورة ناجحة. وهذا ما تعرَّضنا له بالتفصيل في "الدليل الإرشادي" الخاص بـ: "الرصد والتقويم".

Ψ تمرين على تحويل الهدف المباشر إلى مجالات نتيجة رئيسية

من المحتمل أنك ستحتاج إلى ساعة عمل لتتبيَّن مجالات نتيجة هدفك المباشر. وهذا ليس تمريناً للخوض في تخطيط العمل، بل لتعيين ما هي المُخرَجات التي تلزم مشروعك أو منظمتك ليخطِّطا. فأنت تقرِّر أيَّ المُخرَجات الرئيسية تحتاج إلى تحقيقها، إذا كان يُسعى إلى تحقيق الهدف المباشر. وإذا كان ضرورياً أعطِ المثال التالي لتتبيِّن الفرق بين جلاء مجالات النتيجة الرئيسية وبين تخطيط العمل:

الغاية الكلية: خفض الجريمة

الهدف المباشر: زيادة العمالة/ العمالة الذاتية

- مجال النتيجة الرئيسية: مناهج غير رسمية لتعليم مهارات تتوافر لها بيئة سوق ملائمة يقدمها المجتمع.

الأنشطة:

- قم بمسحٍ للمهارات الجاري توفيرها من قبل المجتمع.
- قم بمسحٍ للأعمال والحاجات لخلق فرص السوق.
- حدِّد مورِّدي خدمة التدريب في ثلاث مهارات قابلة للتسويق.
- وفِّر دعماً محدَّثاً لمورِّدي الخدمة لتمكينهم من خدمة القطاع غير الرسمي والأعمال الميكروية.

ستكون بحاجةٍ إلى لوح طرحيات ورقية وأقلام ملونة وقرطاسية ملائمة لعرض الأفكار.

الخطوة 1: في جلسة العمل، أطلب إلى المشاركين أن يجيبوا على السؤال التالي:

ما هي المُخرَجات الرئيسية التي يجب تحقيقها إذا كان يُراد تحقيق هذا الهدف؟

الخطوة 2: في جلسة العمل، دع المشاركين يتحققوا من أنَّ ثمَّة جدوىً من "استراتيجية عمودية"، أي أنَّ هناك فرضيةً شرعية، حيث تؤدِّي كل مرحلة إلى المرحلة التالية.

حدِّد أنَّ المنظمة تتمتَّع، الآن، باستراتيجية لتحقيق غايتها الكلية.

تضمينات داخلية:

يمكنك الآن التدقيق في التضمينات الداخلية الناجمة عن خطتك الاستراتيجية. وإحدى الأدوات التي يمكنك استخدامها هنا هي

"تحليل الفجوة" (Gap Analysis) [راجع "الدليل الإرشادي": "استعراض التخطيط"]. فمتى أصبح لديك خطة استراتيجية فأنت في وضع يؤهّلك لـ:

- هيكلة منظمتك على النحو الملائم
- تحديد أين سيكون من المطلوب إدارة التغيير الخاص المحدَّد
- تحديد المشكلات الكامنة (المحتملة)
- جلاء أين التالي.

وعندما نأخذ بعين الاعتبار هذه المسائل، فمن المهم أن نتذكّر أنَّ الشكل (f.rm) يلي الوظيفة (functi.n) [راجع هذا القسم في "الدليل الإرشادي": استعراض التخطيط]. وبهذا نعني أنه لا يمكنك تقرير كيف ينبغي عليك تنظيم عملك إلى أن تحظى بفكرة واضحة حول ماذا سيكون عليه العمل.

البنية:

في "دليل استعراض التخطيط الإرشادي"، وتحت قسم "الشكل يلي الوظيفة" ستجد جملة أسئلة تحتاج إلى الإجابة عليها عندما تنتهي من عملية تحديد إطار العمل الاستراتيجي. وهذه الإجابات ستساعدك على تحديد كيفية تنظيم الطريقة التي سيُنجز العمل بواسطتها.

معظم المنظمات تتمتَّع ببنية تتَّسم بعناصر تراتبية وفريقية. و"البنية التراتبية" (hierarchical structure) هي تلك التي يكون فيها الناس مسؤولين أمام أحد ما يتمتَّع بالسلطة ويقف فوقهم، وهو مسؤول عن قيان الأشخاص الآخرين بعملهم على نحو سليم. وثمَّة منظمات تتَّسم بكونها شديدة التراتبية وفيها مستويات عديدة، فيما تبدو منظمات أخرى أكثر تسطُّحاً؛ حيث قد يكون هناك، على سبيل

المثال، مدير، ولكن هناك أيضاً أشخاص يماثلونه من حيث المستوى. وهذا الشكل يلائم تلك المنظمات الصغيرة عن حق فقط. وقد تقرِّر منظمات أخرى ألا تكون تراتبية بالمرة، حيث يحتل كل الأشخاص فيها المستوى نفسه، فيما يكونون جميعاً مسؤولين عن أعمالهم التي يقومون بها بالتكافؤ. وهذا ينفع في المنظمات الصغيرة حيث يتكافأ الجميع من حيث مستويات مهارتهم والتزامهم، إلا أنَّ هذا الخيار لا ينفع عندما تكون لدى الأشخاص مستويات مختلفة من المهارات والالتزام.

وضمن المنظمة التراتبية يستحيل القيام بعمل فريقي؛ إذ أنَّ الفرق هنا يمكن أن تتَّخذ أشكالاً مختلفة. ولعلَّ أهم أمر في ما يتعلق بالفرق هو أن نتذكَّر أنها **مجموعات وظيفية (functi.nal gr.ups)**؛ وأنَّ سبب وجودها يكمن في القيام بعمل ما على نحوٍ محدَّد وواضح. وهذه ما يمكن تحديده بإطار عمل استراتيجي، أو بأعمال (وظائف j.bs) محدَّدة يلزمها أن تُدار. ولكل عضوٍ من أعضاء الفريق دور خاص محدَّد يكمل أدوار أعضاء الفريق الآخرين ويُتمُّه. كما أنَّ إنجاز العمل بنجاح يعتمد على تعاون أعضاء الفريق بعضهم مع بعض. وضمن المنظمات والمشروعات، يمكن أن تتخذ الفرق شكل الأقسام (أو الدوائر departments) المتخصِّصة في أنواع العمل المختلفة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون هناك قسم (دائرة) للمالية والإدارة، أو قسم للتدريب، أو وحدة للمدافعة والنصرة. كما يمكن للفرق أيضاً، مع ذلك، أن تتقاطع من حيث تخصُّصاتها لتشكِّل فرقاً متعددة التخصُّصات. مثلاً، يمكن لمنظمة تدعم قطاع مقاولي البناء غير الرسمي أن يكون فيها فريق ذو خبرة تقنية وتدريبية، لمساعدة جمعية مقاولين غير رسمية على السعي إلى القيام بوظيفية محدَّدة.

هـذا، وتحتـاج كـل الفـرق الوظيفيـة إلى قـادة. فـإذا كـان الأشخاص في الفريق متساوين من حيث المهارة بوجه عام، فمن المحتمل أنه يكفي أن يكون هناك منسق في ما بينهم. وهذا الشخص سيكون مسؤولاً عن أن الفريق يلبي الشروط المطلوبة وأنَّ كل شيء يسلك مساره. وإذا كانت هناك تفاوتات في المهارة، وربما في الالتزام، فلا بدَّ عندئذٍ أن تكـون ثمَّـة تراتبيـة أكثـر، حيـث يتمتـع قائـد الفريـق بالسـلطة والصـلاحية المطلـوبتين. فقيـادة الفريـق عبـارة عـن طريقـة لتنميـة الثقـة والمهارات لدى الناس الذين لم يرد في خاطرهم أن يحتلوا مواقع قيادية. هذا ولا تتعارض سلطة قائد الفريق مع سلطة مدير الخط. فهذا الأخير هو الشخص الذي تقدَّم له التقارير، وهو المسؤول عن أدائه (أو أدائها). فمشكلات الأداء التي تؤثر على فريق ما يجب أن يُرجَع فيها إلى مدير الخط.

إدارة التغيير:

قد ينجم عن عملية تخطيطك الاستراتيجي بعض الأمور المتعلقة بتغيُّـر المنظمـة، إمـا لجهـة العمـل المنفَّـذ، وإمـا لجهـة هيكلتـه البنيويـة الداخلية. فالناس يصارعون التغيير؛ إذ قد يلزمهم أن يُساعَدُوا على تقبُّله وأن يستجيبوا له على نحو إيجابي. وعندما يُحتاج إلى التغيير ينبغي أن تُتَّبَع الخطوات التالية:

- أن يُتأكَّد من أن الجميع يفهمون التغيير وسبب ضرورته. وحتى لو كان الناس جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي، فقد يلزم أن تُفسَّر لهم، فيما بعد ولاحقاً، تضمينات القرارات وآثارها. فحيث يؤثر التغيير في الناس خارج المنظمة، ينبغي أن يُشرح أيضاً للمعنيين المهتمين. إذن، وعلى سبيل المثال، إذا كان كل دعمك قد وُجِّه في

السابق إلى المجتمع المدني، ثمّ قرّرت أنه سيكون من الاستراتيجي أن تعمل مع الحكومة أيضاً، فتأكّد من أنّ المعنيين بالمجتمع المدني يفهمون لماذا اتُّخذت مثل هذا القرار، وما هي التضمينات والآثار التي ستنعكس عليك وعليهم.

- استجب لأفكار الناس ومشاعرهم. دعهم يعبّروا عن قلقهم وهمومهم واستجب لهم. وإذا لم تكن قادراً على الموافقة فكن على الأقل متعاطفاً حيال أحاسيسهم التي ولّدها التغيير.
- طوّر عملية تغيير مخطّطة، وتقاسمها مع كل شخصٍ في المنظمة أو المشروع، بحيث يعلم الناس ماذا ينبغي عليهم أن يتوقّعوا ومتى يكون ذلك.
- نفّذ التغيير.
- استشر وادعم وأعرب عن تغذيتك الراجعة خلال عملية التغيير.
- إعترف بالتغيير الناجح واحتفِ به.

مشكلات محتملة

المشكلة المحتملة	الحل الممكن
مقاومة من قبل مجلسكم حيال التغييرات الرئيسية	إنه لمن الأفضل أن يشارك بعض أعضاء المجلس في عملية التخطيط الاستراتيجي. وإذا لم يتوفر لك ذلك وجب أن تحصل على تأييد بعض أعضائه المؤثّرين، ليكونوا إلى جانبك. قبل الاجتماع الذي ستعرض فيه خطتك، توجّه إلى أولئك الأعضاء الذين يُرجّح أن يؤيدوك ويدعموا

المشكلة المحتملة	الحل الممكن
	التغييرات. إشرح التغييرات وسبب إجرائها وضرورتها. قدِّم خطة للتعامل مع المشكلات المحتملة. عندئذٍ، وفي اجتماع المجلس، أعرض التغييرات المقترحة والأفكار الكامنة وراءها والخطط التي تتوقَّع أن تعالجها الخطة. أطلب من المجلس الدعم والمساهمة بمُدخَلاته.
مقاومة من قبل المانحين حيال التغييرات الرئيسية	إذا كان لديك بضعة مانحين رئيسيين، فسيلزمك أن تحدد مواعيد لمقابلتهم بغية شرح التغييرات المقترحة. ليكن عرضك واضحاً بحيث يبيِّن لماذا تعتبر التغييرات ضرورية، وكيف ستنفَّذ، وكم من المشكلات سيُعالج. ركِّز على الأهمية الاستراتيجية التي تتّسم بها التغييرات من حيث تعظيم أثرُها على مشكلات المشروع أو المنظمة التي تعالجها. وتأكَّد من أنَّك فكَّرت بالتضمينات المالية، وماذا تعني على الأرجح، وكيف ستتعامل معها. وبالنسبة إلى المانحين الأصغر يمكنك أن تُعدَّ لهم وثيقة موجزة تشرح فيها التغييرات. وثمَّة خيار آخر، ألا وهو

الحل الممكن	المشكلة المحتملة
تنظيم مداخلة تعرض فيها الأمر على جميع المانحين.	
اتَّبع الاقتراحات في إدارة التغيير. كن جاهزاً للتعامل مع أي نزاع يُحتمل نشوؤه بتفهُّم، ولكن بطريقة حازمة وجازمة.	مقاومة من قبل الكادر حيال التغييرات
إذا كانت التغييرات تؤثر على المستفيدين، يلزمك، عندئذٍ، أن تشرح لهم أولاً بأول ما سيحدث وتقدم لهم الدعم لاحتواء أي آثار سلبية قد تنشأ.	مقاومة من قبل المستفيدين حيال التغييرات
إذا كانت عملية التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى تغيير وجهة العمل بصورة رئيسية وكبيرة، أو إلى ترشيد المنظمة وعقلنتها، عندئذٍ قد يكون من الضروري أن تتخلّى عن عدد من أعضاء الملاك. بالإضافة إلى ذلك، ولضمان مراعاتك تشريعات العمل وقوانينه في بلدك، عليك أيضاً أن تقوم بكل ما يساعد هؤلاء ليجدوا عمالة بديلة وليحصلوا على إعادة تدريب، وإذا أرادوا فليحصلوا على الاستشارات اللازمة لحل مشكلاتهم.	الحاجة إلى فائض من بعض الموظفين
قد تعني عملية تخطيطك الاستراتيجي الحاجة إلى توسيع ما تقوم به منظمتك.	الحاجة إلى جمع التبرعات والتمويل

المشكلة المحتملة	الحل الممكن
الإضافي	وهذا قد يشمل انخراطك في عملية جمع تبرعات وتطويرك استراتيجيتك المالية (التمويلية) لوثمة أدلة إرشادية خاصة بكلتا هاتين المهمتين، وترشيد مجالات العمل الأخرى، أو التفاوض مع المانحين الموجودين (راجع ما ورد آنفاً). إذا كانت آمالك معقولة، وإذا كانت خططك تسبق الزمن، فإنَّ هذه المشكلة يجب ألا تكون خارج حدود التأمين. تذكَّر أنك إذا سلكت مساراً جيداً فإنَّ ذلك سيشكل لك دعماً جيداً في حالات مماثلة.
الحاجة إلى خبرة مختلفة/ إضافية	هذا قد يعني توظيف أشخاص جدد أو تدريب الموجودين في الملاك أو المتطوعين. ويجب أن تقرِّر أيهما الأنسب بالنسب إليك. لا تعتقد أنه في إمكانك تدريب موظفي الملاك أو المتطوعين على كل شيء وأي شيء. ففي بعض الأحيان ستكون بحاجة إلى خبرات وتجارب جديدة وخاصة. بيد أنه حيث يكون الكادر والمتطوعون مهتمين وجب بذل كل جهد لإشراكهم في مجالات العمل الجديدة.

إلى أين؟

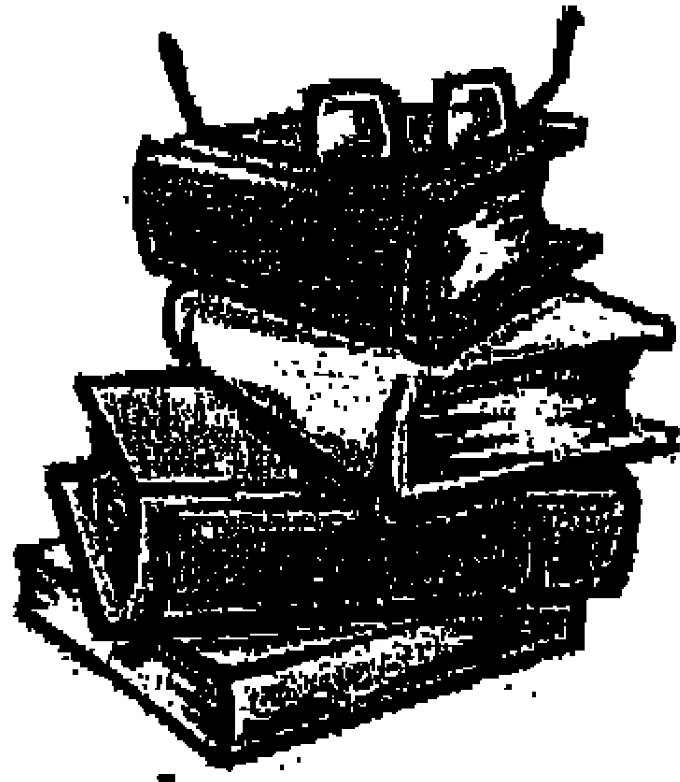
ها قد أنهيت الجزء المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي من عملية التخطيط بوجه عام. وبات لديك إطار عمل تستطيع معه مَوْضَعَة أنشطتك وتحديدها، ولكنك ما تزال بحاجة إلى تخطيط الأنشطة المذكورة. وقد تداولنا بشأن هذه العملية في "دليل "تخطيط العمل" الإرشادي".

يرتكب العديد من المنظمات والمشروعات خطأ تركيز كل طاقاتها على تخطيط أنشطتها. فهي ترى إلى جزء العملية الاستراتيجي باعتباره "مضيعةً للوقت". ونأمل أنك ستصل إلى هذه المرحلة، مع مرور الوقت، في "الدليل الإرشادي"، وستكون قادراً على التعرُّف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلى أهمية تخطيط العمل في سياق إطار عمل استراتيجي. وإذا كان الأمر كذلك، فأنت جاهز للقيام بتخطيط عملك. وربما كان هذا أفعل ما يمكن القيام به ضمن الوحدات والفرق، أو ضمن الأقسام (الدوائر) المسؤولة عن القيام بالعمل وتأديته .

مراجع الفصل السادس

تودُّ "سيفيكوس" أن تعرب عن امتنانها للموارد الثمينة البالغة التالية، التي استُثمِرَت في وضع هذا "الدليل الإرشادي":

- live Publicati.ns Ideas f.r a Change: Part 1: H.w are y.u managing .rganisati.nal change? July 1997.
- live Publicati.ns Ideas f.r a Change: Part 2: rganisati.n diagn.sis December 1997
- live Publicati.ns Pr.ject Planning f.r Devel.pment, live 1998
- Shapir., Janet Evaluati . n : Judgement Day .r Management T..l? .live 1996.



الفصل السابع

دليل الاجراءات التفصيلة
J.b Manual
للعمل بالمكتبات الجامعية

إعداد

السعيد مبروك إبراهيم

مدير عام المكتبات – جامعة كفر الشيخ

1ـ مقدمة :

نتيجة لزيادة حجم الأعمال داخل المكتبات الجامعية، وما تبعها من تطور فى إجراءت ونظم التشغيل، مما تطلب الامر اعداد دليل لاجراءات العمل، بما لا يتعارض مع بنود اللوائح، على أن يحتوى هذا الدليل كافة إجراءات العمل التى تمارس داخل المكتبة متضمنة التفاصيل الخاصة بكل إجراء من حيث الغرض ومجال التطبيق والمسئولين عن التنفيذ والخطوات التنفيذية. بحيث يكون منظماً للعمل داخل المكتبة، ومرشداً لكل العاملين فيها، على أن يتم تحديثه وتطويره كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

ويعتبر هذا الدليل جزءا متمما للائحة مكتبات الجامعة، ذلك أن اللائحة تتضمن أحكاما عامة، أما التفاصيل الدقيقة المتعلقة بكل جزئية من جزئيات العمل بالمكتبات فإن مكانها الطبيعي في هذا الدليل الشامل، ويمثل "دليل الإجراءات" أداة تنظيم أساسيّة تهدف إلي تقنين أساليب العمل، وتوحيد المفاهيم بين العاملين. حيث يتضمن الإجراءات التفصيلية الواجب التقيّد بها لإنجاز المهام ومعالجة العمليات التي تتم بالمكتبة.

2ـ الهدف

يهدف هذا الدليل الي:-

1- تحديد إجراءات القيام بما تم توضيحة والنص عليه بلائحة مكتبات الجامعة.

2- تحديد طرق صياغة الرؤية والرسالة.

3- تحديد آلية تقديم الخدمات واجراءات القيام بها.

4- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

5- تحسين وتطوير مستمر في كافة العمليات الفنية والإدارية والخدمات.

6- التعلم من الأخطاء والحد من تكرارها بطريقة علمية.

3ـ حدود التطبيق

1- تعتبرالإجراءات الموجودة فى هذا الدليل مكملة للائحة المعمول بها في المكتبة.

2- يلتزم بالعمل وفق هذا الدليل جميع العاملين بالمكتبة.

3- يحق لإدارة المكتبة فى أى وقت إدخال أية تعديلات على نصوص هذا الدليل، ويشمل ذلك الإضافة والإلغاء لأى من البنود، وفق ما هو متبع في اجراءات تعديل اللائحة.

4ـ الرؤية

1/4 : تعريف الرؤية: تعرف الرؤية بأنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز المرموق الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها." (1)

2/4: الهدف من وجود الرؤية: يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات

---

(1) احمد ماهر، الادارة الاستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2011.ص 83.

الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها.

3/4: اجراءات صياغة الرؤية:

1- اجراء اجتماعات بالعاملين بالمكتبات، وشرح معني الرؤية.

2- تلقي اقتراحات العاملين بالصياغات المختلفة للرؤية.

3- مراعاة خصائص الرؤية عند الصياغة.

4/4: خصائص الرؤية

تعتبر الصياغة المحكمة للرؤية قيمة إدارية حقيقية تتمثل في توحيد آراء المديرين حول الإتجاهات المستقبلية للمكتبة، وتقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الواضحة، مما يخلق حثاً للعاملين على التعاون والمشاركة في تحويل الرؤية إلى واقع عملي، وتوليد الإقتناع والإنتماء للتنظيم والحرص على تحقيق أهدافه، كما تحقق الصياغة المحكمة التهيئة اللازمة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل، **وينبغي عند صياغة الرؤية أن تكون:-**

1- **طموحة** .. حيث ينبغي إيصالها إلى العاملين على مستويين: المستوى العقلي والإدراكي ومستوى عواطفهم ومشاعرهم.

2- **واضحة** .. بحيث يستطيع الفرد أن يراها وان يتصورها في مخيلته حتى يمكن العمل على تحقيقها.

3- **تصف مستقبلا أفضل** .. فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئا يريدونه وليس شيئا بيديهم الآن.

4- أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير وان يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرؤها وتدفعه إلى العمل كما أن هذه الكلمات ينبغي أن تعكس قيم المنظمة التي تريد إرساءها.

- **تتكامل مع الرسالة:** وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة.

5ـ الرسالة :

1/5: تعريف الرسالة: تعرف الرسالة بأنها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها وخدماتها والمستفيدين منها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المكتبة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها. [1]

2/5: اهداف اعداد الرسالة: تمثل الرسالة عنصراً هاماً، وأساساً ترتكز عليه المكتبة في تحديد رؤيتها وغاياتها،

3/5: خصائص الرسالة

- **المرونة والتكيف:** حيث يجب أن تكون الرسالة محددة بالشكل الذي يؤدي إلى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز المكتبة .
- **الوضوح ودقة التعبير:** فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات، دقيقة في تعبيراتها، يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل المنظمة أوخارجها، محددة العبارات و قصيرة الجمل، مما يمكنها من الارتباط بذهن الأفراد وييسر تذكرهم لها.

---

(1) احمد ماهر، الادارة الاستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2011.ص 72.

- **الواقعية والموضوعية:** من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق تراعي عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الإستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة .
- **أن تكون طموحة** ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين داخل المكتبة.
- **أن تعبر عن قيم وفلسفة المكتبة** وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.
- **تحقق الرؤية المتكاملة** وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة.
- **الإنسجام مع الغايات والأهداف**، وتحقيق التكامل بين مستويات التنظيمية المختلفة.
- **القابلية للتحول** إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.[1]

6ـ الأهداف

1/6 : تعريف الأهداف:-

الهدف عبارة عن وصف شيء يجب إنجازه، والغايات هي النتائج النهائية التي ترمي المنظمة إلي تحقيقها علي المدى البعيد، وترتبط إرتباطا وثيقا بالإستراتيجية الشاملة للمكتبة.[2]

(1) Wallace, Linda K., Libraries, mission & marketing: writing mission statements that work, Chicago: American Library Association, 2004.

(2) مصطفي محمود ابو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2010، ص 321.

2/6: أهمية الأهداف:-

- تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها.
- تعد مرشداً لإتخاذ القرارات بما يتناسب والمواقف التي تواجهها الإدارة العليا.
- تساعد الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسئوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوارهم في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- تزود الأهداف بمعايير لتقييم الأداء التنظيمي، أي وضع صيغ ومقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف.

3/6: خصائص ومعايير الأهداف الجيدة :

1/3/6: القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع : مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كمياً لتحقيق الرضا الوظيفي إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المنظمة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

2/3/6:المرونة: بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته.

3/3/6: الوضوح والفهم : يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحداً وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة.

4/3/6:التوازن والتكامل: بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المكتبة.

5/3/6:المشاركة والقبول: بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسئولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تنسجم مع تفضيلاتهم.

6/3/6:التحفيز: بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلى إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق .

7/3/6: الملاءمة:.يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمكتبة كما تم التعبير عنها في رسالتها.

7ـ الوظائف الإدارية

1/7 : مدير عام المكتبات

وتتمثل واجباته الوظيفية فيما يلي:-

- تقع هذه الوظيفة علي قمة وظائف الإدارة العامة للمكتبات ويخضع شاغلها للتوجيه العام لنائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، **وتتمثل واجبات مدير عام المكتبات فيما يلي :-**

1- تنسيق العمل بالمكتبة المركزية ومكتبات الكليات وتوجيههم ومتابعتهم .

2- إصدار تعليمات وتشكيل لجان فحص للهدايا التي ترد للمكتبات.

3- الإشراف الفني علي المكتبة المركزية ومكتبات الكليات ورفع تقارير حول عمل المكتبات بعد التفتيش الفني عليها الي أ.د/ نائب رئيس الجامعة لإعتمادها .

4- تنظيم تدريب العاملين بالمكتبات .

5- متابعة إعداد الفهرس الموحد للدوريات والكتب والرسائل العلمية للمكتبات.

6- إعتماد خطة عمل وتشغيل الأجهزة بمكتبات الجامعة .

7- التحقق من صحة الجرد السنوي لمكتبات الجامعة .

8- تحقيق الإنتفاع بالمراجع والدوريات الزائدة عن الحاجة وتحريكها للإستفادة منها في الكليات التي تحتاج اليها.

9- متابعة ما يصدر من نظم حديثة في مجال العمل وتيسير سبل الإستفادة منها .

10- عقد اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التي تعترض طريق العمل بالمكتبات

11- تمثيل الإدارة العامة للمكتبات في الإجتماعات واللجان المختلفة.

2/7: مدير إدارة المكتبة الرقمية

وتتمثل واجباته الوظيفية فيما يلي:-

1- توثيق اواصر التعاون بين المكتبات في مجال نقل الخبرات.

2- الاشراف الفني علي عمليات ميكنة مكتبات الكليات، حيث ان الاشراف عملية ضرورية للارتقاء بنوعية الانشطة والخدمات المكتبية وتنمية مهارات وقدرات الاخصائين ومتابعة الاجراءات

الفنيــة، واثنــاء الاشــراف يجــب التاكيــد علــي مفــاهيم الاتقــان والجودة.

3- إعداد الإحصائيات والتقارير الخاصة بسير العمل داخل مكتبات الكليات على ان تكون الزيارات الميدانية للتوجيه والارشاد والا تكون تقارير الزيارات الميدانية سطحية روتينية وان يتم التاشير في السجلات بالزيارة، وتقديم الدروس العملية للاخصائي في كيفية مزاولة العمل وان تتنوع الزيارات ما بين زيارة مفاجئة وزيارة بموعد محدد.

4- عقد الندوات وتنظيم الاجتماعات الدورية مع مديري ورؤساء المكتبات لمناقشة نظم العمل وسبل تطويره.

5- إقتراح البرامج التدريبية المناسبة لرفع المهارات الفنية والإدارية للعاملين بمكتبات الكليات ومتابعة اعمال الفهرسة والتصنيف بالمكتبات والعمل علي توحيد نظمها.

6- الإشراف على متابعة إدخال البيانات على النظام الآلي FLS لإعداد الفهرس الآلي الموحد لمكتبات الكليات .

7- الإشراف على اضافة المستعيرين بقواعد البيانات الإلكترونية المعمول بها بموقع اتحاد مكتبات الجامعات المصرية وتدريب العاملين بالمكتبات علي البحث بها .

8- الإشراف على تدريب العاملين على استخدام الإنترنت ومد اعضاء هيئة التدريس بالكليات بالمواقع الهامة كل حسب تخصصه .

9- الإشراف على تنظيم إجراءات الإهداء والتبادل لأوعية المعلومات بين مكتبات الجامعة بعضها وبعض وبين جهات أخرى من خارج الجامعة ومتابعة أتمام إجراءاتها.

10- تزويد العاملين بما يستجد من تعليمات وإرشادات تدلهم على طرق ووسائل إنجاز المهام المناطة بهم ومتابعة ذلك بواسطة المذكرات المطبوعة المعتادة، أو بواسطة البريد الإلكتروني.

11- توحيد أدوات العمل اللازمة لتصنيف وفهرسة المقتنيات وإعداد رؤوس الموضوعات لإعداد فهارس المكتبة والقوائم الببليوجرافية، وتطوير نظمها، والارشاد الي القوائم الرقمية والمواقع المفيدة.

3/7: مدير ادارة المكتبة المركزية:

وتتمثل واجباته الوظيفية فيما يلي:-

1- رفع تقريرشهري عن سير العمل بالمكتبة المركزية للمدير العام.

2- عرض الإعمال الخاصة بالإدارة و مناقشة كيفية تنفيذها مع السيد مدير عام الإدارة العامة للمكتبات.

3- رفع مقترحات السادة العاملين بالمكتبة المركزية إلى السيد المدير العام للإدارة العامة للمكتبات و التوصية بشان المقترحات الواردة حسب مصلحة العاملين و العمل.

4- تحريك العاملين من قاعة لأخرى لتقديم الخدمة بالقاعات التي تعاني من غياب أخصائي المكتبات لسبب ما.

5- متابعة إعادة ترتيب الكتب و الرسائل والدوريات، و متابعة قاعات خدمات المعلومات.

6- متابعة تقديم خدمات المعلومات للمستفيدين وتلبية احتياجاتهم.

7- متابعة الأداء للعاملين وفق الخطة الموضوعة.

8- إعداد خطة للتأهيل والتدريب للعاملين وفق احتياجات العمل والأهداف المرجو تحقيقها.

9- دراسة مقترحات المستفيدين في التزويد و اختيار ما يناسب منها وفق السياسة العامة للتزويد بالمكتبة.

10- متابعة استلام أوعية المعلومات بالمكتبة ومتابعة الانتهاء من الإجراءات لتسجيلها بالسجلات والفهرس الموحد لمكتبات الجامعات المصرية .

11- متابعة أعمال المعالجة الفنية لاوعية المعلومات الواردة للمكتبة .

12- رفع مقترحات و خطط تطوير المكتبة و الخدمة المكتبية .

13- إعداد محاضر الجرد لعرضها ضمن أعمال لجنة المكتبة .

14- إعداد خطة لتأهيل وتدريب العاملين بالمكتبة وفق احتياجات وقدرات كل فرد كل على حدة.حسب مقتضيات خطة العمل العامة بالمكتبة والأهداف المرجو تحقيقها كالدورات المتقدمة في الكمبيوتر وأساليب إدارة المكتبة الحديثة .

15- الرد على المراسلات الخاصة بالإدارة وكتابة التقارير الخاصة بحسن سير العمل .

16- استقبال الوفود وإعداد جولات لزيارة المكتبة المركزية والتعرف على أقسامها والخدمات المقدمة بها.

17- اعتماد الإفادات الخاصة بالاستعلام عن تواجد رسائل جامعية (ماجستير/ دكتوراه)، بعد البحث بقاعدة بيانات المستودع الرقمي للرسائل الجامعية .

4/7: مدير ادارة الشئون المالية والادارية للمكتبات:

وتتمثل واجباته الوظيفية فيما يلي:-

1- اقتراح توزيع الميزانية المخصصة لمكتبات الكليات من بند 2/6 .

2- توزيع المخصصات المالية من حساب الصناديق الخاصة للمعرض الذي يقام في المكتبة المركزية، والإشراف على الصرف في حدود المخصص.

3- إعداد الإحصائيات الخاصة بالمصروفات والوفورات للمخصصات المالية بشكل عام.

4- تجميع احتياجات المكتبات من أوعية المعلومات المختلفة ووضع ميزانية تقديرية لها.

5- وضع خطة العام المالية من شراء ومعارض، موازنة بند 2/6 بند ومجلات ووثائق مع الدوريات الورقية والالكترونية.

6- بمتابعة الإجراءات الخاصة بالشراء والفحص والإضافة والصرف حسب القوانين واللوائح المنظمة لذلك .

7- الاتصال بالهيئات ودور النشر .

8- الاتصال بالهيئات والمؤسسات لتنمية المقتنيات من أوعية تقليدية وغير تقليدية .

9 - متابعة الاعمال المالية والادارية للمكتبات، وتقديم تقارير عنها للمدير العام.

5/7: مدير مكتبة كلية :

وتتمثل واجباته الوظيفية فيما يلي:-

- الاشراف العام علي سير العمل داخل المكتبة.

- توزيع العمل وإسناده إلي الموظفين بما يكفل تحقيق رسالة المكتبة وأهدافها.
- تحقيق أمن المجموعات والمستفيدين والمبني والأجهزة داخل المكتبة
- الإشراف الفني والإداري على العاملين بإدارة المكتبة المركزية وتقديم المقترحات الخاصة بتطوير العمل.
- عرض بعض المشكلات التى تواجه الأقسام الخاصة أحيانا ببعض الإحتياجات الضرورية من كتب ودوريات وغيرها .
- المشاركة في توزيع العاملين الجدد على أقسام المكتبة.
- المشاركة في إعداد التقارير السنوية الخاصة بالعاملين بإدارة المكتبة.
- إعداد الإحصائيات والتقارير الخاصة بسير العمل داخل أقسام المكتبة المركزية والإشراف على عملية الجرد السنوى.
- تولى أمانة لجنة المكتبة.

6/7: أخصائي شئون مالية

- الإشراف على تجميع احتياجات المكتبات من أوعية المعلومات المختلفة.
- وضع خطة ميزانية تقديرية من شراء ومعارض، موازنة بند 2/6 بند ومجلات ووثائق.
- الإشراف والمتابعة للإجراءات الخاصة بالشراء والفحص والإضافة والصرف حسب القوانين واللوائح المنظمة لذلك.

- الإشراف على الإجراءات الخاصة بالفحص والإضافة والصرف للمقتنيات الواردة على سبيل الإهداء أو التبادل، وعلى إيداع نسخ من الرسائل الجامعية المجازة حسب القوانين واللوائح المنظمة لذلك.
- اقتراح البرامج التدريبية المناسبة لرفع المهارات الفنية والإدارية والحاسوبية وغيرها للعاملين بإدارة التزويد.
- القيام بتقييم العاملين بإدارة التزويد وفقا لمعدلات الأداء المقننة.
- القيام بمتابعة الاتصالات اللازمة مع الادارات والوحدات داخل وخارج الجامعة لتنمية المقتنيات بمكتبات الجامعة.
- الإشراف على إعداد الإحصائيات والتقارير الخاصة بتنمية المقتنيات من أوعية المعلومات المختلفة، ومتابعة تنفيذ اللوائح والخطط المنظمة لهذا الغرض .
- القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

7/7: أخصائي علاقات عامة.

- تصوير كل خبر عن المكتبات ونشرها بموقع الجامعة.
- تنظيم و إقامة معارض الكتب.
- عمل استطلاع رأى لزوار المعرض لمعرفة أرائهم حول المعرض (المزايا والعيوب).
- عمل استطلاع رأى لدور النشر لمعرفة المعوقات التي قابلتهم .
- الإعداد للندوات والمؤتمرات التي تعقد بالمكتبة.
- استقبال الوفد ومصاحبتها فى جولة تعريفيه بالمكتبة وأقسامها وعمل كل قسم والجديد الذى تم عمله فى مجال المكتبات.

- عمل لوحات إرشادية للمكتبات.
- تلقى البريد الالكتروني والرد عليه.
- القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

8/7- أخصائي حاسب آلي:

- رفع تقرير للمدير العام عن حالة الأجهزة وملحقاتها ومتطلبات تحديثها.
- رفع تقرير للمدير العام عن متطلبات واحتياجات كل قسم من أقسام المكتبة من الأجهزة وملحقاتها وذلك للوصول إلى إتمام العمل وخلق بيئة مشابكة إلكترونية ..
- المساهمة في تحسين الأنظمة والبرامج بما يتناسب مع طبيعة العمل في مجال المكتبات وكتابة ومناقشة الملاحظات مع مصممي البرنامج الآلي المستخدم.
- القيام بمتابعة الأجهزة (متابعة شهرية) لضمان عمل الأجهزة بصورة جيدة وذلك لتفادي الأعطال المتكررة من المستخدم لضمان حسن سير العمل.
- في حالة وجود أي تلف في أحد مكونات الأجهزة يتم إجراء الاختبارات عليها لتأكيد العطل وكتابة تقرير بذلك لاستبداله أو إصلاحه.
- تدريب المستخدمين لأجهزة الحاسب وتلبية مطالبهم بكافة المعلومات والبرامج الإضافية المتاحة لنا.

- التدريب على استخدام (شبكة المعلومات) للحصول على اكبر قدر من الاستفادة منها.
- التدريب على التطبيقات والبرامج الجديدة.

9/7: كاتب شئون ادارية:

- الإشراف على إستلام البريد الوارد للإدارة وعرضه على المدير العام.
- الإشراف على تسليم البريد الصادر للإدارات وعرضه على المدير العام.
- الإشراف على حفظ السجلات والدفاتر والملفات والقرارات بصورة يسهل معها استخراج أي ملف بمجرد الحاجة إليه.
- إعداد مسودة القرارات والتقارير السنوية للعاملين بالمكتبة.
- متابعة إستلام الأوامر والقرارات والتأشير بها في السجلات وإعداد البيانات الإحصائية عنها.

10/7: أخصائي مكتبات :

وتتمثل واجباته الوظيفية فيما يلي:-

1) عرض الاحتياجات، والمقترحات والمعوقات التي تعترض العمل.
2) إعداد المذكرات والمكاتبات والإحصائيات الخاصة بالقسم.
3) الإشراف على سير العمل وتسجيل بيانات الوارد والمعاملات اليومية.
4) عقد الاجتماعات الشهرية لبحث سبل النهوض بالقسم وتقديم الأفكار الجديدة الخاصة بالقسم وتطويرها.

5) فهرسة وتصنيف (الكتب & الرسائل الجامعية & الدوريات & المواد غير المطبوعة).

6) الاقتراح بتزويد القسم بالخطط والقوائم والموضوعات وخطط تصنيف ديوى والقواعد الخاصة بالفهرسة باللغة العربية والانجليزية ذات الطبقات الحديثة.

7) الاطلاع على ما يستجد من القوانين واللوائح والقرارات والمنشورات ذات الصلة بالعمل.

8) إخطار العاملين بالقسم بالالتزام بما جاء في القوانين واللوائح والمنشورات.

9) متابعة التزام العاملين بالقسم بما جاء في القوانين واللوائح والمنشورات

10) الالتزام بمواعيد العمل الرسمية للحضور والانصراف.

11) تأصيل مبدأ العمل بروح الفريق.

12) تكوين علاقات طيبة بين الموظفين.

13) الانتهاء من الإعمال الموكلة للموظفين عن الرئيس المباشر بالسرعة المطلوبة.

14) عرض الأفكار المتميزة على الرئيس المباشر ثم على مدير إدارة المكتبة المركزية.

15) التنسيق بين الموظفين في الإدارات حتى لا يحدث خللا في العمل.

16) العمل على صياغة البيلوجرافيات في شكلها الالكتروني.

17) التعرف على التطور المستمر في مجال العمليات الفنية المكتبية من خلال الانترنت.

18) القيام بالبحث المستمر عن المعلومات والكتب التي نحتاجها من خلال المواقع الالكترونية

19) متابعة المستفيدين وإحكام السيطرة علي السلوكيات الخاطئة داخل المكتبة كالأصوات العالية أو استخدام الهاتف المحمول مما قد يتسبب في إزعاج باقي المستفيدين .

20) القيام بالجرد السنوي الخاص بالقسم ومتابعته حسب التعليمات الإدارية والمالية المنظمة لذلك.

21) متابعة تنفيذ الإجراءات الفنية والإدارية.

22) القيام بما يسند اليه من أعمال مماثلة لمصلحة العمل.

11/7 : عامل خدمات معاونة :

وتتمثل واجباته الوظيفية فيما يلي:-

1. نظافة المبنى من الداخل، وتنظيف الكتب والاثاث .
2. تسليم الخطابات الصادرة من الإدارة للإدارات الأخرى والكليات التابعة لها .
3. استلام الوارد الخاص بالإدارة من الإدارات الأخرى والأرشيف .
4. توزيع الوارد الداخلي للإدارة كل فيما يخصه حسب تأشيرة المدير العام .
5. الأمانات الخاصة بالمكتبة .

6. إستلام الكتب والرسائل من القاعات وتسليمها لقسم التصوير وإعادتها مرة أخرى للقاعات.

7. يقوم بنقل الكتب من التزويد إلى (الإعداد الفني - قاعات الكتب - وقاعات الرسائل) .

8. تأمين المكتبة خلال اليوم بعد انصراف العاملين (غلق الكهرباء، ماء ،أبواب ، نوافذ ، ..ألخ)

9. المرور على جميع الموظفين لتلبية طلباتهم .

10. تعليق اللافتات الخاصة ببعض أنشطة المكتبة .

11. يقوم العامل بالمرور مع الفني الخاص بأعمال الصيانة مثل (التكييف - السباكة - الكهرباء - الخ ...

8: الإجراءات المتعلقة بالتزويد وتنمية المقتنيات.

إن الحكم علي كفاءة المكتبة يتوقف علي ما بها من مجموعات، كما أن مجموعات المكتبة تحمل سمات مجتمع المستفيدين منها[1]، ويتم تزويد مكتبات الكليات مركزيا، عن طريق الإدارة العامة للمكتبات (إدارة االشئون المالية) ويم التزويد وتمية المقتنيات عن طريق عدة طرق أهمها:-

1/8: الشراء:

وتتبع في عملية الشراء الاجراءات التالية:

أ. اتاحة (قوائم الناشرين- البيليوجرافيات العامة والمتخصصة- عروض الكتب – مواقع الانترنت) مطبوعة، وعلي موقع الجامعة

(1) حشمت قاسم. مصادر المعلومات وتنمية مقتنيات المكتبات.- ط3.- القاهرة: مكتبة غريب. 1993.ص 225.

(المكتبة المركزية) على السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في تخصصاتها المختلفة لاختيار أوعية المعلومات المناسبة للمكتبة المركزية ومكتبات الكليات.

ب. جمع اقتراحات المستفيدين وتحليلها.

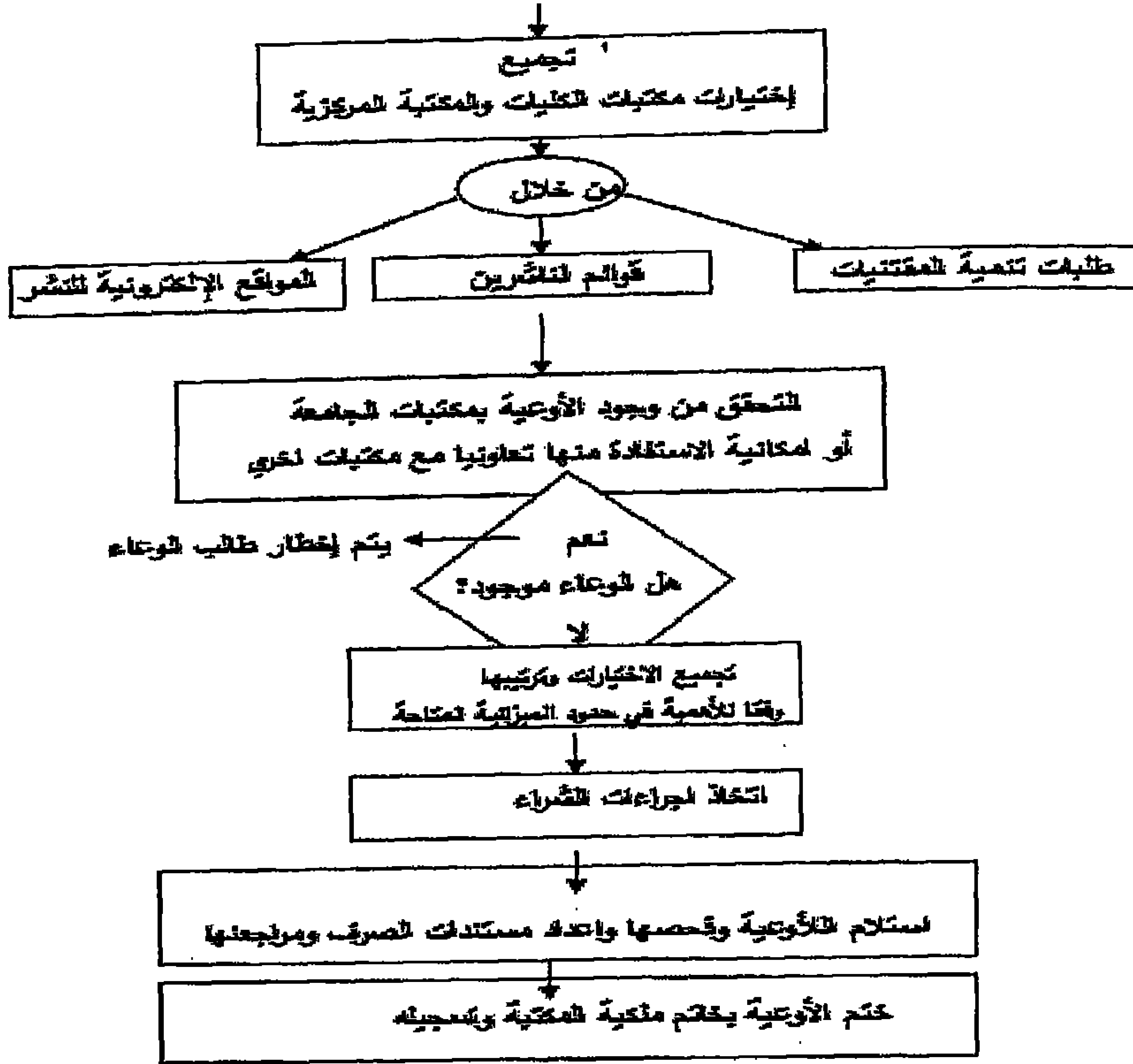
ت. يقوم المسئولون بمكتبات الجامعة باختيار الاوعية المناسبة لسد الفجوات واختيار المواد التي قد لا يتنبه لها المستفيدون، وذلك بحكم رؤيتهم الشاملة والنظرة الفوقيه للمجموعات ككل.

ث. تشكيل لجنة للشراء.

ج. يجوز اقتناء أكثر من نسخة للوعاء وفقا لحاجة البحث والدراسة بالجامعة.

ح. تحكم عمليات الشراء قوانين ولوائح المشتريات. في ضوء المادة 263 من اللائحة التنفيذية لقانون 49.

خريطة إجراءات الشراء



شكل رقم (8)

خريطة اجراءات التزويد

2/8: التبادل:

وتتبع في عملية التبادل الاجراءات التالية:

أ. إعداد دليل شامل بالهيئات التي يمكن التبادل معها، سواء في داخل الدولة أو خارجها.

ب. إعداد سجل بالمواد التي يمكن التبادل بها.

ت. يتم وضع أسس التبادل (وحدة مقابل وحدة- كل المطبوعات مقابل كل المطبوعات)

3/8: الإهداء:

وتتبع في عملية الإهداء الاجراءات التالية:

أ. يتم تنمية المقتنيات بالاهداء بطريقتين(ألاستهداء: وهو ان تطلب المكتبة من الاشخاص والهيئات اهدائها مطبوعات واوعية معلومات معينة تكون في حاجة اليها- مطبوعات ترد الي المكتبة بدون طلب سابق)

ب. تعرض كشوف بالهدايا التي ترد بدون طلب سابق علي لجنة المكتبات الجامعية لتشكل لجان لفحصها فحصا دقيقا، لتجنب عدم تكرار اوعية معلومات موجودة بالفعل، او قبول هدايا لا تتمشى مع اهداف الجامعة.

ت. اوعية المعلومات الواردة علي سبيل الاهداء تسجل بالسجل العام ويشار اليها في مصدر التزويد بانها اهداء.

ث. تعد احصائيات سنوية باوعية المعلومات الواردة علي سبيل الاهداء.

4/8: سجلات مقتنيات المكتبة: من الضروري وجود عدة سجلات لضبط وإدارة مقتنيات المكتبة، والمساعدة في الحصول علي الإحصائيات اللازمة لبناء وتنمية المجموعات، وتشمل السجلات الواجب توافرها بالمكتبة المركزية أو مكتبة الكلية فيما يلي:-

1/4/8: سجل قيد الكتب العربية/ الأجنبية: ويشتمل علي بيانات الكتب وفقا للترتيب التالي(تاريخ إضافة الكتاب ورقم

الفاتورة- الرقم العام – إسم المؤلف- عنوان الكتاب- الناشر – تاريخ النشر- رقم الاستعاء- عدد الصفحات- السعر) **(ملحق رقم:)**

2/4/8: سجل قيد الرسائل العلمية: ويشتمل علي بيانات الرسائل العلميةوفقا للترتيب التالي(الرقم العام – اسم الباحث- عناون الرسالة – درجة الرسالة – القسم العلمي- تاريخ الاجازة- السعر) **(ملحق رقم:)**

3/4/8: سجل قيد الدوريات: ويشتمل علي بيانات الدوريات الموجودة بالمكتبة وفقا للترتيب التالي(عنوان الدورية- الاعداد المتوفرة وفقا للسنوات والمجلدات) **(ملحق رقم:)**

5/8: الجرد والتنقية والحفظ والصيانة والترميم

1/5/8: التنقية: يقصد بالتنقية مراجعة الأوعية المقتناة وفقا لمعايير معينة، يتقرر بناء عليها ما يمكن الابقاء عليه وما يمكن استبعاده.

2/5/8: مبررات التنقية والاستبعاد:

1- متطلبات الحيز.

2- الحالة المادية للوعاء.

3- التداول وحركة الوعاء.

4- تقادم المادة العلمية.

3/5/8: الحفظ: ويشمل كل الاعتبارات الادارية والمادية بما فيها التخزين والتقنيات المستخدمة في الحفاظ علي مقتنيات المكتبة.

4/5/8: الصيانة: وتتمثل في السياسات والممارسات المستخدمة في حماية المواد المكتبية من التلف.

5/5/8: الترميم: ويدل علي الأساليب والتقنيات المستخدمة في إصلاح المواد المكتبية.

9: العمليات الفنية

1/9: القواعد والتقنينات المتبعة في الفهرسة والتصنيف:-

- قواعد الفهرسة الأنجلو أمريكية فى طبعتها الثانية المراجعة.
- خطة تصنيف ديوى العشرى (باللغة الانجليزية) الطبعة 22.
- خطة تصنيف ديوى العشرى العربية المعدلة ط21 .
- قائمة رؤوس موضوعات مكتبة الكونجرس لأوعية المعلومات الأجنبية.
- قائمة رؤوس الموضوعات العربية الكبري.لأوعية المعلومات العربية.

2/9: الإجراءات التفصيلية لفهرسة وتصنيف وعاء معلومات: -

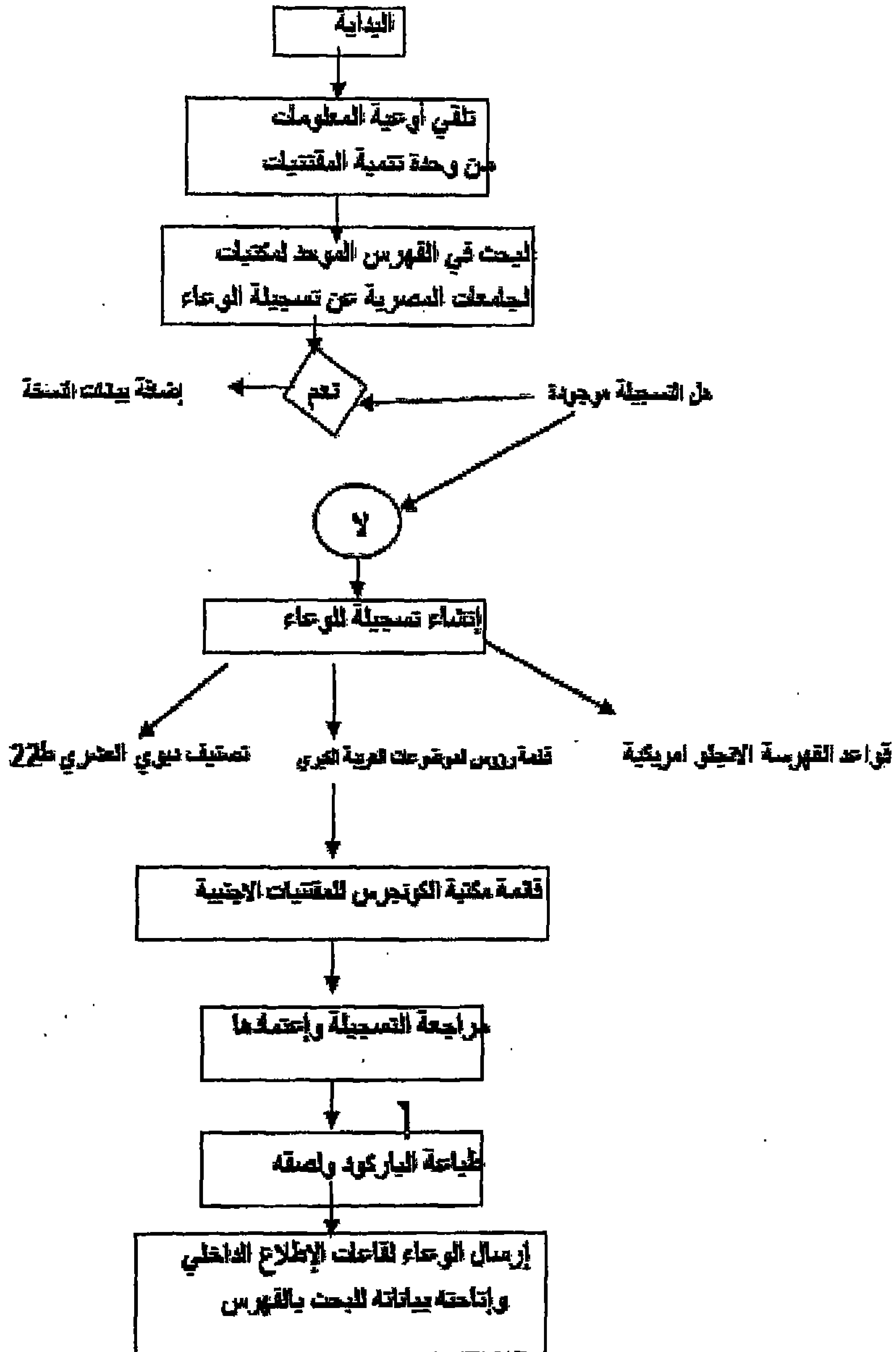
1- من خلال واجهة نظام المستقبل لإدارة المكتبات(**قائمة ادارة المقتنيات**) يتم إضافة نسخة لوعاء المعلومات الوارد للمكتبة المركزية أو أحد مكتبات الكليات بالجامعة.

2- يتم البحث عن تسجيلة الوعاء بالفهرس الموحد لمكتبات الجامعات المصرية، وفي حالة وجود التسجيلة يتم اضافة نسخة بالمكتبة، وإستكمال بياناتها وإعتمادها.

3- في حالة عدم وجود تسجيلة للوعاء، يتم إنشاء تسجيلة له مع مراعاة أن تشتمل التسجيلة علي البيانات الكاملة وفقا للحقول الأساسية والفرعية لمعيار ضبط الجودة الصادر عن وحدة المكتبة الرقمية – بالمجلس الاعلي للجامعات.نموذج تسجيلة مكتملة لكتاب، دورية، رسالة... (**ملحق رقم:**)

4- يتم مراجعة التسجيلة وإعتمادها، وإضافة نسخة للمكتبة وإستكمال بيانات النسخة وإعتمادها.

خريطة لإجراءات العمليات الفنية



شكل رقم (9)

خريطة تدفق العمليات الفنية

10ـ خدمات المكتبات:

تعرف الخدمة المكتبية بأنها: " تلك الجهود الرامية الي التعريف بمسجلات المعرفة، وتهيئة سبل الإفادة منها من قبل الباحثين والمستفيدين، في سبيل تنظيم تدفق المعلومات بشكل يكفل إستثمار ثروة المعلومات لصالح المجتمع وتحقيق أهداف التنمية الإجتماعية والإقتصادية ". [1]

تفتح المكتبة أبوابها للمستفيدين في المواعيد الرسمية لعمل الجامعة، ويمتد العمل بالمكتبة في غير المواعيد الرسمية لاتاحة الفرصة أمام المستفيدين لدخول المكتبة في غير أوقات العمل.

وتقدم المكتبة لروادها مجموعة من الخدمات، فيما يلي عرض تفصيلي لإجراءات تقديمها:-

1/10: خدمة تيسير الإطلاع الداخلي.

مقومات تقديم خدمة الاطلاع الداخلي :-

- مجموعة مقتنيات أحسن اختيارها .
- تنظيم المقتنيات على نحو يُيَسِر التعامل معها .
- المكان المناسب للإطلاع من حيث التهوية والإضاءة والمساحة والأثاث المناسب ومدي توافر قاعات البحث (الخلوات). [2]

وعلى المكتبات أن توفر أوعية المعلومات التي يمكن أن تُلبي احتياجات المستفيدين والتي تتفق مع طبيعة المكتبة وأهدافها وخصائص

---

(1) حشمت قاسم. خدمات المعلومات ص 7.

(2) حشمت قاسم. مدخل لدراسة المكتبات. ص 117.

مجتمع المستفيدين منها . وعليها أن تنظمها وترتبها على نحو تيسير وصول المستفيد إليها.

1/1/10: يوجد نوعان من المكتبات :

أ - **المكتبات المخزنية:** تستخدم نظام المخزن اى انه لا يسمح للمستفيدين بالتجول بين أرفف المكتبة واختيار ما يشاء من الكتب للاطلاع عليه .

ب- **مكتبات الأرفف المفتوحة:** فهي تستخدم نظام الأرفف المفتوحة اى أنها تسمح بتجول المستفيدين بين الأرفف واختيار ما يشاءون من الكتب للاطلاع عليه. ولكلٍ من النظامين مزاياه وعيوبه .

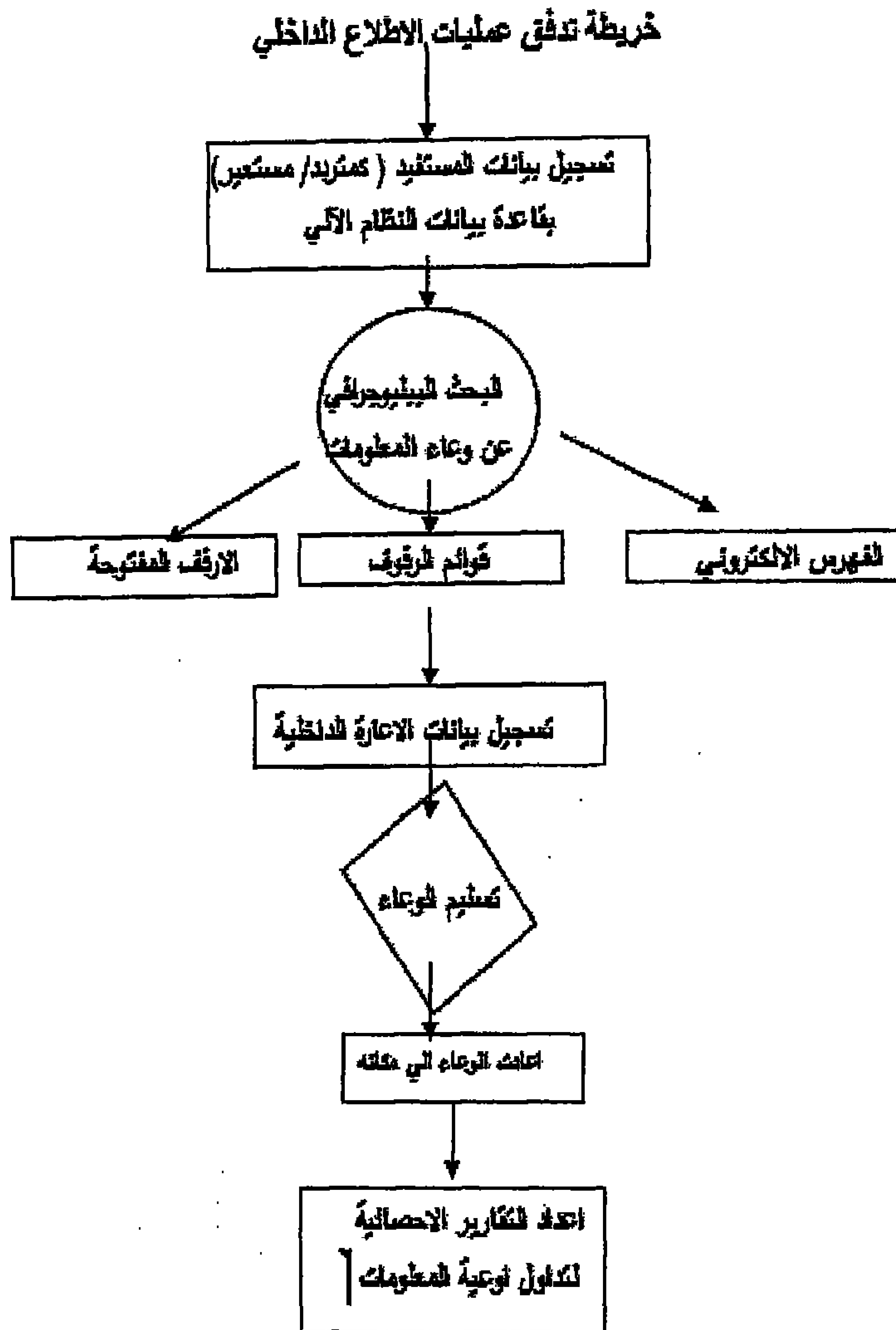
- وعلى المكتبات أن توفر المكان المناسب للاطلاع، فمكان الإطلاع ينبغي أن يتسم بعدة سمات مناسبة للمستفيدين من حيث السعة - قدرة استيعاب القراء - الإضاءة – التهوية - درجة الحرارة والرطوبة - البعد عن مصادر الضوضاء - المناضد والمقاعد أن تكون مناسبة من حيث تصميمها وارتفاعها.

2/1/10: اجراءت تقديم الخدمة:-

إن تيسير الإطلاع الداخلي يجب أن يترجم إلي سهولة الوصول إلي أوعية المعلومات بالمكتبة ، **وتتمثل إجراءات تقديم الخدمة فيما يلي:-**

- تنظيم أوعية المعلومات وإتاحتها للمستفيدين وإعداد الأدلة اللازمة لتيسير الوصول إليها.

- إتاحة شاشات لتسجيل بيانات المستفيدين علي النظام الآلي المستخدم لإدارة أعمال المكتبة.



شكل رقم (10)

خريطة تدفق عمليات الاعارة الداخلية

3/1/10: العلامات واللوحات الإرشادية: اللوحات الإرشادية وسيلة اتصال هامة في إرشاد المستفيدين وتيسير عمليات الإطلاع الداخلي واستخدام المكتبة، ولا شك أن غياب هذه اللوحات يؤدي إلي صعوبة إيجاد المستفيد طريقه داخل المكتبة.

وتتنوع هذه اللوحات إلي :

1- علامات إرشادية تعمل علي تحديد موقع المكتبات داخل الجامعة.

2- علامات إرشادية خاصة بالعاملين وأقسام المكتبة.

3- نشرات توضيحية يمكن للمستفيد أن يحملها خارج المكتبة.

2/10: الخدمات المرجعية.

1/2/10: تعريف: يقصد بالخدمة المرجعية الإجابة عن كافة الأسئلة والاستفسارات المرجعية التي يتلقاها قسم المراجع من المستفيدين ومساعدة رواد المكتبة في التعرف على بعض المراجع في موضوع معين، وتعريفهم كيفية استخدام مرجع معين للإجابة عن سؤال بالذات.

وتهدف الخدمة المرجعية إلي: الارتفاع بمستوي فعالية الإفادة من أوعية المعلومات أينما وجدت، وتشمل هذه الخدمات استقبال القراء، والرد علي استفساراتهم، وإكسابهم المهارات الأساسية اللازمة لتحقيق التعامل مع موارد المكتبة.[1]

---

(1) حشمت قاسم. المكتبة البحث ص 198.

2/2/10: الجمهور المستهدف من الخدمة : يقتصر تقديم الخدمة على جمهور المستفيدين من مكتبات الجامعة، وينبغي الحرص على تطبيق نظام إتاحة لا يسمح باستخدام الخدمة إلا للأشخاص المصرح لهم.

3/9/10: مستوى الخدمة وحدودها: تقدم الخدمة للمستفيدين إجابات عن الأسئلة الحقائقية والمرجعية التي تتطلب ردوداً سريعة وقصيرة، وتقديم استشارات بحثية، وخدمات الإرشاد الببليوجرافي. ويتم استقبال الاستفسارات الموجهة من خلال الدردشة التي تخصص لها ساعات محددة خلال وقت الدوام للمكتبات، كما يتاح استخدام نموذج طلب الخدمة على مواقع المكتبات، والذي يمكن استخدامه في أي وقت بما في ذلك الأوقات التي لا يكون فيها أخصائي المكتبات متاحاً على الخط المباشر.

4/2/10: طبيعة مصادر المعلومات **التي سيتم الاعتماد عليها** : المصادر الإلكترونية المتمثلة في قواعد البيانات ومصادر الإنترنت، إلى جانب الاعتماد على المصادر التقليدية المطبوعة.

5/2/10: ساعات الخدمة : من الملائم أن يمتد تقديم الخدمة طوال فترة الدوام الرسمي للمكتبات، ويتم تقسيم ساعات العمل للدردشة بين الموظفين في المكتبات بحيث يتولى كل عدد من الموظفين تقديم الخدمة بشكل متزامن في عدد محدد من الساعات.

6/2/10: الوقت المستغرق للإجابة : تحدد المكتبات حداً أقصى للحصول على إجابة للاستفسارات الموجهة عبر نماذج

الاستفسار بحيث لا تتجاوز الخمسة أيام عمل، كما يمكن أن يحدد حد أقصى للدردشة بحيث لا يتجاوز على سبيل المثال 20 دقيقة للاستفسار الواحد.

ولا يمكن الحصول على ردود مباشرة عن طريق الدردشة مع أخصائي المكتبات خلال أيام الإجازات أو في غير ساعات عمل المكتبة، كما يمكن استقبال بعض الأسئلة عن طريق الدردشة ومن ثم الرد عليها عبر البريد الإلكتروني في الحالات التي تتطلب فيها الإجابة وقتاً طويلاً للرد عليها.

7/2/10: حماية خصوصية المستفيدين وحريتهم: ينبغي أن تعلن المكتبات على صفحاتها الرئيسة على الشبكة العنكبوتية عن سياستها المتعلقة بحماية الخصوصية، بحيث تعرف المستفيدين بأنه سيتم إنشاء سجلات ببيانات المستفيدين واستفساراتهم، كما تخطرهم بأن تلك المعلومات ستستخدم في عملية تقييم الخدمة وإجراء إحصاءات أو للرد على الاستفسارات المشابهة لاحقاً. وينبغي أن تحصل المكتبات على إذن من المستفيدين لتخزين استفساراتهم وإجابتها في قاعدة للمعرفة، أو ضمن الأسئلة المتكررة. ويمكن الحصول على الموافقة من خلال سؤال يدرج ضمن النموذج المخصص للاستفسار تتم الإجابة عنه بـ (نعم أو لا) كما يمكن أن يوجه الاستفسار في موضع آخر واضح خارج نموذج الطلب. وفي حالة عدم موافقة المستفيد ينبغي عدم انتهاك حريته وخصوصيته.

8/2/10: مراعاة الجوانب القانونية: ينبغي أن تحرص المكتبات على مراعاة الجوانب القانونية، حتى يتم تقديم الخدمة دون انتهاك لأي من تلك القوانين والتي من بينها على سبيل المثال قانون حقوق النشر، والالتزام بما نصت عليه اتفاقيات التراخيص لاستخدام قواعد البيانات الإلكترونية، وكذلك قانون حماية الخصوصية، والسياسات الوطنية للمعلومات.

9/2/10: أساليب **تقديم الخدمة المرجعية الرقمية:**

1- **استخدام البريد** الإلكتروني لاستقبال استفسارات المستفيدين والإجابة عنها، ويتطلب إتاحة العنوان البريدي على موقع المكتبة، ومتابعة الموظفين لصندوق البريد بانتظام.

2 - **استخدام نماذج web f.rms** متاحة على موقع المكتبة على شبكة الانترنت، ومصممة خصيصاً لتوجيه أسئلة إلى أخصائي المراجع.

3- **استخدام الدردشة** *chat techn.l.gy* لتوجيه الاستفسارات إلى أخصائي المراجع في اتصال مباشر وتفاعلي، ويتميز هذا الأسلوب بالآتي :

أ. **الدردشة باتجاهين** بشكل مباشر، يتيح إجراء حوار مع أخصائي المراجع باستخدام نافذة الدردشة، أو الدردشة المباشرة، أو المراسلة الفورية instant messaging.

ب. **إرسال صفحات الويب** من أخصائي المراجع إلى المستفيد مباشرة، بدلاً من قيامه بكتابة العناوين URL فيما يطلق عليه "دفع الصفحات" Page Pushing.

ج. **التصفح المشترك c.-br.wsing**: حيث يسمح هذا الأسلوب بعرض عملية تصفح صفحات الويب التي يقوم بها أخصائي المراجع على برنامج المتصفح الخاص بالمستفيد في الوقت نفسه، الأمر الذي يتيح للمستفيد إمكانية متابعة ما يقوم به المكتبي، وكذلك عرضه لكيفية استخدام المصادر الإلكترونية.

د. **الاتصال الصوتي**: ويتطلب استخدام كمبيوتر مجهز بمكبر للصوت، وميكروفون من قبل كل من أخصائي المراجع والمستفيد.

3/10: الإعارة الخارجية.

ويقصد بها "إتاحة فرصة تعامل المستفيد مع أوعية المعلومات في المكان والزمان المناسبين له خارج جدران المكتبة"[1] ومن خلالها يستطيع المستفيد إخراج المادة التي يحتاجها خارج المكتبة لقراءتها في أي مكان آخر غير المكتبة، لمدة معينة من الزمن بإشراف موظف الإعارة.

1/3/10: إجراءات تقديم الخدمة:

الإعارة الخارجية من أهم خدمات المكتبة، ولتقديم إعارة خارجية هادفة يجب إتباع الخطوات التالية:-

- تسجيل بيانات المستعيرين بدقة، بالنظام الآلي.
- الاحتفاظ بملف لاستمارات بيانات المستعيرين.
- متابعة الاعارات المتأخرة وإرسال الاستعجالات للمستعيرين، إلكترونيا وورقيا.

---

(1) حشمت قاسم. مدخل لدراسة المكتبات والمعلومات.- ص 178.

- إتباع تعليمات وقواعد الإعارة الخارجية الموضحة بلائحة المكتبات الجامعية.

2/3/10: يرتبط بالإعارة الخارجية عدة عمليات تتمثل في:-

1- **تسجيل المادة قبل إخراجها للتأكد** : ويتم ذلك التسجيل إلكترونيا وورقيا.

2- **تجديد الإعارة للمواد المستعارة** : والتي انتهت مدة أعارتها ولازال **المستعير** بحاجة لها ويمكن أن تتم هذه الخدمة عبر الهاتف فقد تتيح بعض المكتبات ذلك لمستفيديها .

4- **حجز الكتب** : يمكن حجز بعض الأوعية للمستفيدين الذين هم بحاجة ماسة لها ، ويمكن أن تقوم المكتبة بحجز بعض المواد اللازمة لعدد كبير من المستفيدين في جناح خاص داخل المكتبة بحيث يتم الاطلاع عليها داخليا في مكان مُنعزل عن قاعات الاطلاع العادية .

5- **متابعة المواد المتأخرة** : وتذكير المستعيرين بذلك عن طريق الاتصال بهم سواء بشكل مباشر أو من خلال إشعارات خاصة أو عن طريق الهاتف أو البريد الالكتروني .

6- **الإعارة المتبادلة بين المكتبات** : وهى خدمة تقدمها المكتبات لمستفيديها بالتعاون مع المكتبات الأخرى وهى تتم لتبادل الأوعية المطلوبة والتي لا تمتلكها المكتبة ولكنها متوفرة في مكتبات أخرى، فمن هنا تلجأ المكتبة إلى إقامة شبكة تتصل فيها مع المكتبات المجاورة لها ، ويجب أن يكون بين تلك المكتبات اتفاقية مُسبَقة لتبادل الإعارة لكي تقدم المكتبة هذه الخدمة لجمهورها

3/3/10: صلاحيات ومسئوليات موظف خدمة الإعارة الخارجية:

- انشاء سجلات وقواعد بيانات العضوية للمستعيرين **(ملحق رقم:)**
- عمل كافة الإجراءات الخاصة بإعارة وإرجاع المواد المعارة.
- متابعة المواد التي إنتهت مدة إعارتها وإرسال الإشعارات بذلك إلي المستعيرين.
- تطبيق العقوبات النظامية بحق المستعيرين في حالة الكتب المتأخرة.
- إتخاذ الإجراءات الخاصة بحجز المواد حسب الأنظمة المتبعة.
- إعداد كافة الإحصاءات والبيانات اليومية والشهرية والسنوية وإعداد التقارير الخاصة بقسم الإعارة ونشاطاته المختلفة.

4/3/10: القواعد العامة لتقديم خدمة الإعارة الخارجية:

- لا يجوز إعارة أوعية المكتبات إلا لمنسوبي الجامعة.
- تكون مدة سريان بطاقة الإعارة الخارجية دائمة لجميع منسوبي الجامعة حتى تاريخ إخلاء طرفهم بشكل نهائي.
- لا يجوز إخلاء طرف أي من منسوبي الجامعة إلا بحصوله علي توقيع المسئول عن الإعارة بالمكتبة المركزية من خلال قاعدة بيانات النظام الآلي علي النموذج المخصص لذلك بعدم وجود مواد مكتبية لديه من المكتبة المركزية أو مكتبات الكليات.

5/3/10: المواد الغير مسموح بإعارتها خارج المكتبة:-

- الكتب المرجعية العربية وغير العربية كالموسوعات ودوائر المعارف والأدلة والمعاجم اللغوية والأطالس وكتب التراجم والقواميس

المتخصصة وكل ما ينطبق عليه صفة المرجع بمفهوم أخصائي المكتبات .

- الكتب والمواد النادرة العربية والأجنبية والمميزة .
- المخطوطات العربية الأصلية .
- المسكوكات .
- كتب أحادية النسخ .
- الصور و الوثائق .
- الدوريات العلمية ومجلداتها

6/3/10: التزامات المستفيدين:-

- يعتبر المستفيد مسئولاً مسئولية كاملة عن سلامة المواد المعارة إليه ويجب عليه المحافظة عليها والإبقاء عليها في حالة سليمة تماماً حتى إعادتها للمكتبة .
- على المستفيد أن يتأكد من سلامة الكتب المعارة إليه وخلوها من أي تشويه أو شطب أو تمزيق للصفحات أو فقد لأجزاء منها قبل استلام أي منها عند مكتب الإعارة .
- في حالة فقد أو تلف أو إلحاق ضرر بالمواد المعارة على المستعير أن يحضر نسخة أخرى جديدة من نفس المادة أو دفع الغرامات المقررة باللائحة..
- على المستفيد استخراج بطاقة عضوية للاستعارة الخارجية .
(ملحق رقم:)

- لا يجوز أن يسلم المستفيد من الخدمة بطاقته لأي شخص آخر لاستخدامها في استعارة كتب وإلا سوف تضطر المكتبة إلى إلغاء عضويته.

7/3/10: تعليمات العضوية:-

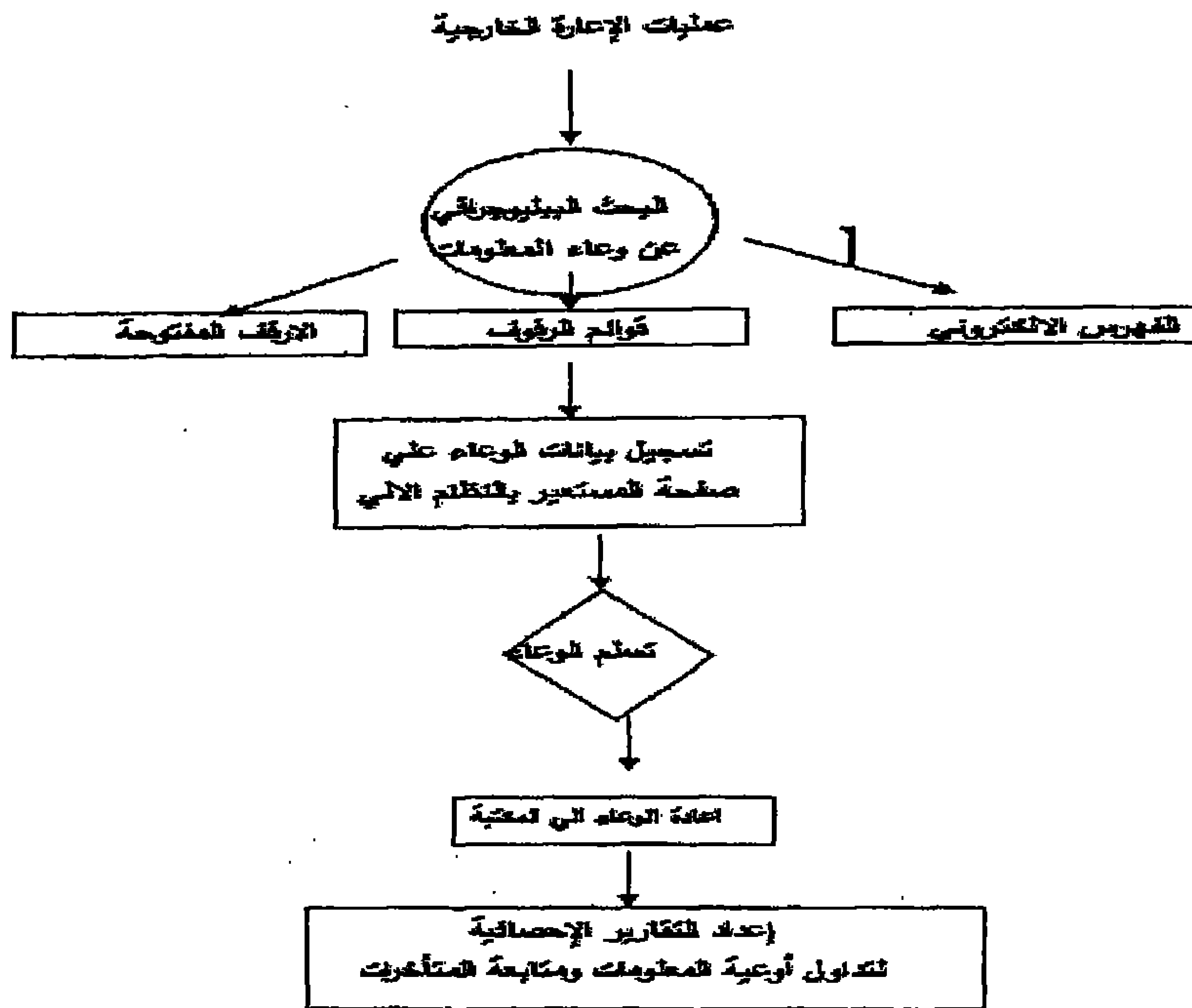
- استخدام بطاقة الإعارة الخارجية قاصر على المستفيد نفسه دون غيره .
- أبراز البطاقة الشخصية للتأكيد من هوية المستعير لموظف الإعارة عند الطلب .
- المحافظة على الكتب التي في عهدة المستعير .
- الالتزام بدفع الغرامات في حالة فقدان الكتب .
- للمكتبة الحق في أن تحرم كل من يخالف تعليماتها من الاستعارة .
- الالتزام بإبلاغ المكتبة فوراً في حالة فقدان البطاقة .
- للمكتبة الحق في التأكد من عنوان ورقم الهاتف المذكور في الطلب.
- يعتبر توقيع المستفيد علي المواد المعارة موافقة ضمنية منه علي الالتزام بقواعد الإعارة الخارجية.

8/3/10: فئات المستعيرين خارجيا ومدة الإعارة:-

- تكون فئات المستعيرين وفترات إعارتهم وعدد المواد التي يسمح لهم باستعارتها في وقت واحد وفقا للجدول التالي: -

فئات المستعيرين	العدد الأقصى للمواد المسموح بإعارتها	مدة الاستعارة
أستاذ دكتور	5	3 شهور
مدرس	5	3 شهور
معيد ومدرس مساعد	4	3 شهور
طالب دراسات عليا	2	أسبوعان
طالب في المرحلة الأولي	1	أسبوع

فئات المستعيرين خارجيا



شكل رقم (11)

خريطة تدفق عمليات الاعارة

4/10: الخدمات الببليوجرافية

وهي خدمات تقدم في إطار توجيه المستفيدين وإرشادهم إلي المواد التي يمكن أن تفيدهم في الحصول علي أوعية المعلومات الخاصة بموضوع معين أو عدة موضوعات، أو للتعريف بالموضوعات الجديدة التي أضيفت إلي المكتبة، أو لتوجيه أنظار المستفيدين إلي ما يتوافر بالمكتبة في موضوع معين أو مناسبة معينة أو ما يخدم برنامج دراسي معين.(1)

ويراعي عند إعداد القوائم الببليوجرافية ما يلي:-

1- العناية بنقل المعلومات كاملة وبشكل واضح عن كل مصدر.

2- إضافة اسم المصدر الذي أخذت منه المعلومات.

3- الحذر من إدخال المواد البعيدة عن الحدود الموضوعية للببليوجرافية.

4- ترتيب كافة المداخل المجمعة بشكل منظم مما يسهل الرجوع إليها فيما بعد.(2)

ترتيب الببليوجرافيات:

1- الترتيب الهجائي وفقا لأسماء المؤلفين

2- الترتيب الهجائي وفقا للعنوان

3- الترتيب الهجائي وفقا للموضوع.

---

(1) حسن محمد عبد الشافي. خدمات المكتبات المدرسية وأنشطتها. ص 122.

(2) غالب عوض النوايسة. خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات.- ط1.- عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000 .ص 210.

5/10: الموقع الالكتروني للمكتبة.

في ظل التقدم التكنولوجي، وتزايد الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات في شتي المجالات بدأت المكتبات في تقديم شكل افتراضي لما تقدمه من خدمات للمستفيدين منها، وذلك عن طريق بناء موقع للمكتبة علي شبكة الانترنت، وينبغي ان يتمتع الموقع بجودة المعلومات التي يقدمها وكذلك الخدمات المتوفرة فيه، فضلا عن سهولة البيئة المستخدمة فيه وتصميم الذي لابد ان يكون مثيرا وجذابا[1]، ويحكم إعداد الموقع معايير أساسية .

1/5/10: معايير إنشاء موقع المكتبة:-

1- استخدام اللغة المناسبة.

2- البناء الواضح لعناصر الموقع.

3- توفير الاختيارات الملائمة للفئات المختلفة من المستفيدين.

4- تحديث المعلومات بصفة مستمرة.

5- الحرص علي تقديم المعلومات الدقيقة والموجزة.

2/5/10: الصفحة الرئيسية لموقع المكتبة:-

الصفحة الرئيسية هي الواجهة التي يبدأ المستفيد بالنظر إليها عند زيارة موقع المكتبة، ويجب أن تراعي الصفحة الرئيسية احتياجات المستفيدين، وتستخدم المصطلحات المناسبة لهم، وتوفر لهم المعلومات المختصرة والدقيقة، وتقوم الصفة الرئيسية بالوظائف التالية:-

---

(1) Liu, Chang and Kirk P. Arnett.(2000) Exploring the Factors Associated with Web Site Success in the Context of Electronic Commerce. Information and Management 123.

1- الإرشاد السريع للعناصر الأساسية لموقع المكتبة.

2- تحديد الخدمات التي يقدمها الموقع بأكبر قدر من الكفاءة.

3- تحديد المصطلحات بحيث لا تحدث ارتباك لدي المستفيدين.

3/5/10: عناصر الصفحة الرئيسية لموقع المكتبة الالكتروني:-

تشتمل الصفحة الرئيسية علي العناصر التالية:-

1- العنوان

2- كيفية الوصول للمكتبة.

3- مواعيد فتح المكتبة.

4- الفهرس الآلي.

5- خدمات المكتبة.

6- حساب المستفيد.

7- خدمة تسليم الوثائق.

8- قواعد البيانات العالمية.

9- استطلاع آراء المستفيدين.

4/5/10: البرامج الإلكترونية الاجتماعية التفاعلية:-

في سبيل استفادة المكتبات من البرامج التفاعلية، وتوسيع دائرة الاتصال بالمستفيدين وإتاحة عنصر المشاركة والتقييم والتعليق من جانبهم علي الخدمات المقدمة لهم، والتواصل معهم بطرق جديدة ومبتكرة، وظهور المكتبة بمظهر الحداثة ومجاراة التطور التكنولوجي، تستخدم المكتبة برامج مثل:

- المدونات
- الفيس بوك
- الويكي

5/5/10: إتاحة مواد سمعية بصرية مع إمكانية تحميلها علي ملفات للمستفيدين، مثل:-

- جولات تعريفية علي المكتبة.
- التعليمات الخاصة بتقديم الخدمات.
- أخبار المكتبة.
- بعض المحاضرات العامة.

6/10: خدمات تصفح الانترنت.

1/6/10: تعريف: خدمة استخدام الانترنت:

يقصد بإجراءات خدمة استخدام الانترنت في المكتبات الجامعية" مجموعة القواعد والإرشادات المنظمة لخدمة الانترنت بالمكتبات الجامعية، والتي تتضمن الحقوق والمسئوليات الخاصة بالمستفيد ومسئول الخدمة إلي جانب معلومات عن طبيعة الخدمة نفسها.

2/6/10: الأهداف

تهدف خدمة الانترنت بالمكتبات الجامعية إلي :

- مواكبة تطورات العصر في أداء واستحداث خدمات جديدة داخل المكتبات الجامعية.
- نشر ثقافة استخدام الانترنت بين المستفيدين من المكتبات الجامعية

الجهة المختصة: قسم خدمات المستفيدين.

3/6/10: صلاحيات ومسئوليات موظفي الخدمة:

- يحق لمسئول الخدمة في حال مخالفة المستفيد للوائح والتعليمات الخاصة باستخدام الإنترنت، إخراجه فورا من المكتبة، و إدراج اسمه في قائمة الممنوعين من الاستفادة بالخدمة.
- يتولي مسئول الخدمة تحديد الجهاز الذي سيستخدمه المستفيد، كما يتولي عمليات الطباعة والتحميل لنتائج البحث.
- يتولي مسئول الخدمة إعداد دليل إرشادي لاستخدام ما يتوافر من قواعد بيانات ومواقع بحثية مفيدة للمستفيدين من خدمات المكتبة والتعريف بها ونشرها علي موقع المكتبة الالكتروني.

4/6/10: القواعد العامة:

- **مواعيد الخدمة:** تبدأ خدمة الانترنت يوميا من الساعة العاشرة صباحا حتى الخامسة بعد الظهر.
- **مدة الاستخدام للمستفيد** : يسمح للمستفيد باستخدام الانترنت لمدة ساعة واحدة يوميا. وفي حالة عدم وجود كثافة يسمح للمستفيد بالتجديد لمدة ساعة ثانية فقط.
- **يحق** لمنسوبي الجامعة الاستفادة من خدمة الإنترنت بأي مكتبة من مكتبات الجامعة مقابل(ما تحدده لجنة المكتبات)
- يحق للباحثين من خارج الجامعة بالاستفادة من خدمات الإنترنت بأي مكتبة من مكتبات الجامعة، مقابل (ما تحدده لجنة المكتبات) فضلا عن رسم زيارة المكتبة.

5/6/10: الإجراءات:

- يقوم المستفيد بالتسجيل لدي الموظف المسئول عن تقديم الخدمة، ويحصل منه علي اذن توزيد.
- يتم دفع رسوم الخدمة بالشئون المالية بالمكتبة، أو لأحد العاملين غير مقدم الخدمة.
- يقوم المختص بتحديد الجهاز الذي سيستخدمه المستفيد، وكذلك وقت بدء وانتهاء الخدمة.
- يسمح باستخدام أكثر من شخص لجهاز واحد بحد أقصي شخصان لكل جهاز.
- يسمح للمستفيد بتحميل نتيجة البحث علي اسطوانة ليزر(CD) يحصل عليها من مسئول تقديم الخدمة مقابل (ما تحدده لجنة المكتبات الجامعية) علي أن يتم التحميل عن طريق الموظف المختص.
- يسمح للمستفيد بالطباعة لنتائج البحث مقابل (ما تحدده لجنة المكتبات الجامعية) للصفحة الواحدة مقاس A4علي أن يقوم بالطباعة الموظف المختص.

6/6/10: سلوك المستفيدين من خدمة الإنترنت بمكتبات الجامعة:

- يجب علي المستفيد الالتزام بكافة اللوائح والتعليمات الخاصة بخدمة الانترنت بالمكتبة.
- في حالة استخدام المستفيد لخدمة الإنترنت بالمكتبة، فإن ذلك يعني موافقته علي لوائح تقديم الخدمة.

- يجب علي المستفيد احترام حقوق الملكية الفكرية للبرامج والمعلومات المتاحة عبر شبكة الانترنت.

- في حالة حدوث تلفيات ناجمة عن سوء استخدام المستفيد لأحد أجهزة تقديم الخدمة يلتزم المستفيد بدفع قيمتها وفقا لأسعار السوق الآنية وتقدير اللجنة الفنية المختصة.

- يمنع منعا باتا استخدام الإنترنت بالمكتبة فيما يخالف القانون أو يخل بالأخلاق والآداب العامة، ومن يفعل ذلك يحرم نهائيا من تلك الخدمة.

- يمنع منعا باتا اصطحاب أية اسطوانات أو فلاشات أو غيرها من وسائل التخزين الالكتروني، الخاصة بالمستفيد وتشغيلها من خلال أجهزة تقديم الخدمة بالمكتبة.

- يمنع منعا باتا القيام بأية محاولة من شأنها التعديل، سواء بالحذف أو الإضافة لأي من البرامج أو مكونات ومواصفات ومحتويات أجهزة تقديم الخدمة.

- يمنع منعا باتا استعمال أجهزة تقديم الخدمة في إرسال أو عرض أو استقبال التهديدات أو المواد المزعجة والمخالفة للقانون أو الأخلاق والآداب العامة.

- يمنع منعا باتا قيام المستفيد بتحميل أو نسخ برامج أو أية معلومات من خلال شبكة الإنترنت بالمكتبة دون الرجوع إلي الشخص المسئول عن القاعة.

- في حالة تأخر المستفيد عن الموعد المحدد له لاستخدام الإنترنت يتم إلغاء الحجز نهائيا. ويسترد ما دفعه من رسوم.

- في حالة حدوث أية مشكلة خاصة بالمكتبة تؤدي إلى توقف تقديم الخدمة، يحق للمستفيد استخدام الإنترنت في أي وقت يحدده، وذلك بعد انتهاء المشكلات.[1]

7/10: خدمات تسليم الوثائق.

1/7/10: تعريف: يقصد بخدمات تسليم الوثائق" توفير أوعية المعلومات غير الموجودة ضمن مقتنيات المكتبة، من مصادر أخرى عند طلبها من مؤسسات معلومات أخرى أو مستفيدين أفراد" وفي الجامعات المصرية تقوم وحدة المكتبة الرقمية بالمجلس الأعلى للجامعات بتقديم خدمة تسليم الوثائق من خلال مندوبيها بالجامعات المصرية.

2/7/10: متطلبات خدمة تسليم الوثائق: -

1- أن تعمل كل المكتبات المشاركة ضمن بيئة عمل واحدة.
2- وضع الاتفاقيات وتسوية الأمور المالية مع المؤسسات المشاركة الأخرى، لتسهيل إجراءات الدفع.
3- أن يجد المستفيدون مرونة كافية في اختيار وسيلة استلام الوثائق وتحديد السعر المناسب لهم.
4- أن يتم توفير الوثائق المطلوبة بسرعة تناسب المستفيدين.
5- حقوق التأليف التي قد تعيق وصول المستفيدين إلى الوثائق واسترجاعها.

---

(1) Waxer, Barbara M. and Baum, Marsha L., Internet surf and turf--revealed: the essential guide to copyright, fair use, and finding media, Boston, Mass.: Thomson Course Technology, 2006

3/7/10: الهدف من الخدمة:

تسعي وحدة المكتبة الرقمية بالمجلس الأعلى للجامعات إلي تيسير سبل الوصول إلي مصادر المعلومات التي تقدم الاحتياجات البحثية والتعليمية بالجامعات المصرية، من خلال ما يتوفر في المستودعات المحلية أو العالمية المتاحة من خلال مشروعات الوحدة بالإضافة إلي خدمة توفير الوثائق وخدمات تبادل الإعارة بين المكتبات.

4/7/10: أنواع الوثائق التي يمكن توريدها:

1- مقالات من الدوريات

2- فصل من كتاب

3- أعمال مؤتمرات

4- فصل من رسالة جامعية

5- تقارير فنية منشورة

5/7/10: تكلفة الخدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية:

1- في حالة الحصول على المصدر من خلال قواعد البيانات المتاحة بمشروع المكتبات الرقمية يتحمل الباحث(القيمة التي تحددها وحدة المكتبة الرقمية) للمقالة الواحدة.

2- في حالة الحصول على المصدر من داخل جمهورية مصر العربية يتحمل الباحث تكلفة الخدمة مع العلم بأن التكلفة سوف تختلف حسب الوثيقة المطلوبة بحد أقصى (القيمة التي تحددها وحدة المكتبة الرقمية) للوثيقة أو (القيمة التي تحددها وحدة المكتبة الرقمية) للورقة أيهما أقل.

3- في حالة الحصول على المصدر من جامعة أخري غير الجامعة التي ينتمي إليها الباحث تكون التكلفة (القيمة التي تحددها وحدة المكتبة الرقمية) للبحث (في حالة الدوريات وأعمال المؤتمرات، فصل من كتاب) في حدود 20صفحة كحد أقصي.

4- في حالة الحصول على المصدر من المكتبة البريطانية (خارج جمهورية مصر العربية) سوف يتحمل الباحث نسبة 50٪ من تكلفة الحصول علي الوثيقة و تتحمل الوحدة نسبة 50٪ الباقية مع العلم أنه ينبغي علي الباحث أن يدفع حصته مقدماً .

5/7/10: تكلفة الخدمة للباحثين(غير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية) .

1- في حالة الحصول على المصدر من داخل جمهورية مصر العربية يتحمل الباحث تكلفة الخدمة ،مع العلم بان التكلفة سوف تختلف حسب الوثيقة المطلوبة بحد أقصى (القيمة التي تحددها وحدة المكتبة الرقمية) للوثيقة أو ثلاثة جنيهات للورقة أيهما اقل.

2- حالة الحصول على المصدر من المكتبة البريطانية (خارج جمهورية مصر العربية) سوف يتحمل الباحث نسبة100٪ من تكلفة الحصول علي الوثيقة، مع العلم أن الطلب يجب أن يرد من خلال الموظف المسئول عن تقديم الخدمة بالجامعات.

6/7/10:التوقيت:

يعتبر المدى الزمني من العوامل الهامة والأساسية لنجاح تقديم أي خدمة من خدمات المعلومات، ومن ثم يسعى الإتحاد إلي

توفير طلبات المستفيدين بأقصى سرعة ممكنة لذلك وضعت الوحدة مديً زمني بحد أقصي يصل إلى 21 يوماً من دفع الرسوم المستحقة.

7/7/10:إلغاء الطلب وتعديله:

يمكن إلغاء الطلبات أو تعديلها قبل إرسال الطلب إلي وحدة المكتبة الرقمية وذلك في يوم الأربعاء من كل أسبوع، علي أن يكون الإلغاء قبل طلب الوثيقة من الجهة الموردة.

8/7/10:خطوات تقديم الخدمة:

1- يتم استخدام الخدمة من خلال الحصول علي كلمة مرور وحساب مستخدم للدخول علي قواعد البيانات من المنزل.

2- يتم ملئ استمارة طلب الخدمة الموجودة علي النظام ومتابعته مع لوحدة المركزية لخدمة توصيل الوثائق بالجامعة.

3- يتم التأكد من أن المصدر المطلوب غير متوافر في مكتبات الجامعة التي يتم تقديم الطلب بها أو المكتبة الرقمية.

4- يتم التأكد من أن المصدر لا يوجد له بديل مناسب يقبله صاحب الطلب.

5- يتم توجيه الطلبات غير المتوافرة بالمستودعات المحلية إلي الوحدة المركزية لتوصيل الوثائق بوحدة المكتبة الرقمية.

6- تتم متابعة الطلبات مع الموظف المختص بالوحدة.

يتم الاتصال بأصحاب الطلبات و تسليمهم الوثائق المطلوبة مع الحصول علي إيصال استلام من صاحب الطلب يوضح كافة البيانات التي يمكن من خلالها معاودة الاتصال بصاحب الطلب.

9/7/10: أسلوب تحصيل الرسوم:

يتم تحويل الرسوم المستحقة لوحدة المكتبة الرقمية من خلال حوالة بريدية فورية.

يتم إرسال رقم الإيصال لمسئول خدمة توصيل الوثائق بالجامعة الذي يقوم بدوره توجيه الطلب إلي مسئول الخدمة بالمجلس الأعلى للجامعات .

10/7/10: ملاحظات عامة:

- يحق لأي من الباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية التقدم للحصول علي الخدمة.
- يتم سداد كامل قيمة الخدمة مقدماً، وفى حالة التراجع عن الطلب في فترة السماح أو عدم الحصول علي الطلب في الوقت المحدد يسترد الطالب قيمة ما تم دفعه.

8/10: خدمات قاعة المخطوطات

1/8/10: الإجراء: خدمة الاطلاع علي المخطوطات:

يقصد بإجراءات خدمة الاطلاع علي المخطوطات، في المكتبات الجامعية" مجموعة القواعد والإرشادات المنظمة لخدمة الاطلاع علي المخطوطات بالمكتبات الجامعية، والتي تتضمن الحقوق والمسئوليات الخاصة بالمستفيد ومسئول الخدمة إلي جانب معلومات عن طبيعة الخدمة نفسها.

2/8/10: تهدف خدمة الاطلاع علي المخطوطات بالمكتبات الجامعية إلي :

- تحقيق الإفادة القصوى من تلك الأوعية النادرة، مع تحقيق الحفاظ علي مقتنيات المكتبة من المخطوطات.
- نشر ثقافة استخدام المخطوطات بين المستفيدين من المكتبات الجامعية

3/11/7: قواعد استخدام قاعة المخطوطات:

تعبئة بطاقة استخدام، تحتوي علي اسم الباحث وعنوانه ومكان عمله وموضوع بحثه.

1- لا يسمح بدخول أية متعلقات شخصية إلي قاعة المخطوطات.

2- يستخدم القلم الرصاص فقط داخل قاعة المخطوطات.

يسمح للباحث بالاطلاع علي نسخة المخطوط المتاحة علي ميكروفيلم أو أقراص ضوئية أو جهاز الكمبيوتر، ولا يسمح له بالاطلاع علي المخطوطات الأصلية .

في حالة الضرورة يقدم الباحث تفسيرا مقبولا يوضح مدي حاجته إلي الاطلاع علي المخطوطات الأصلية، ويم عرض الأمر علي المتخصصين في موضوع البحث لتقدير مدي الحاجة.

3- في حالة السماح بالاطلاع علي المخطوط الأصلي يجب إتباع ما يلي:-

- استخدام المخطوطات وهي موضوعة مسطحة علي المنضدة
- ممنوع وضع علامات علي المخطوط

- لا يسمح بوضع كتب أو متعلقات علي المخطوط
- تجنب مس سطح المخطوط قدر المستطاع.
- لا يسمح للمستفيد إلا بمادة واحدة في الوقت الواحد.
- تتاح خدمة التصوير للمستفيدين بمعرفة إدارة المكتبة. ووفقا لأسعار خدمة التصوير.
- يلزم المستفيد بدفع قيمة التلفيات في حالة تسببه في حدوثها وفقا للائحة المكتبة.
- يحق لمسئول القاعة إخراج المستفيد في حالة إحداثه شغب أو أية ممارسات غير سويه، وفقا للائحة المكتبة.
- تبدأ خدمة الاطلاع علي المخطوطات يوميا من الساعة العاشرة صباحا، وتنتهي بانتهاء العمل بالمكتبة.
- من الضروري إعلان تلك القواعد في مكان بارز بالقاعة.

9/10 : التصوير والإتاحة الالكترونية.

1/9/10: خدمة التصوير:

1. يخصص مكان لآلة التصوير خارج قاعات البحث والإطلاع كلما أمكن ذلك.
2. تحدد أسعار التصوير بقرار من لجنة المكتبات، ويعتمد من مجلس الجامعة.

يفتح سجل خاص بالمكتبة يوضح به أرقام عداد الآلة والمستهلك اليومي من كل صنف من أوراق التصوير وكذلك تواريخ الإمداد بالأوراق و الأحبار اللازمة للتشغيل ويوضح فيه ما هو مستهلك من

الأوراق لزوم أعمال مصلحيه بدون قيمة.

3. يمنح العاملون علي آلات التصوير مكافأة بنسبة 10 ٪ من الإيرادات.

4. يتم توريد حصيلة التصوير وفقا لما هو معمول به في توريد الخدمات التعليمية.

1/1/9/10 : إجراءات تقديم خدمة التصوير:-

1- استلام الكتب المراد تصويرها وبداخلها الإذن المحدد بعدد الصفحات والمبلغ المدفوع تحت حساب التصوير وتأتى الكتب مجمعة عن طريق عامل خدمات معاونة.

2- تصوير الأجزاء المراد تصويرها ويتم توزيع أوامر التشغيل بعد المراجعة على الموظف المختص ليتم البدء في التصوير.

عند الانتهاء من تصوير أي كتاب يتم تدوينه في كشف خاص لتسيلم المطلوب للباحث، ومدون بالكشف رقم مسلسل واسم الباحث والمبلغ المدفوع تحت الحساب ما له وما عليه.

3- تسليم الباحث المادة المصورة ثم يشطب رقمه بعد التسليم ليسجل اسم باحث أخر.

عند انتهاء اليوم يتم أخذ رقم العداد لكل ماكينة على حده ويتم حساب رقم العداد بطرح الرقم الأخير " نهاية اليوم " من الرقم الأول " بداية اليوم " ثم طرح الأوراق التالفة وأوراق الصيانة والناتج يمثل أجمالي عدد الأوراق المصورة بالأجر خلال اليوم لكل ماكينة.

4- يتم تحديد سعر الورقة الواحدة بقرار لجنة المكتبات وفقا لأسعار الأوراق والأحبار.

2/9/10: الإتاحة الالكترونية:-

1/2/9/10: في إطار حرص المكتبات على متابعة المستجدات في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطويعها لخدمة الباحثين وتقديم خدمات مميزة تيسر حصول الباحث على المعلومات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين بأبسط الطرق وأقل التكاليف فقد قامت المكتبة بإنشاء معمل المسح الرقمي لإتاحة نسخ الكترونية من مقتنياتها لخدمة البحث العلمي، ويجب أن يكون تقديم هذه الخدمة خاضعا لقواعد حماية الملكية الفكرية.

2/2/9/10: يتم توفير نسخ الكترونية من أي من مقتنيات المكتبة في حدود 20٪ من صفحات الكتاب أو الرسالة العلمية، بمقابل مادى يتم تحديده بقرار من لجنة المكتبات الجامعية.

10/10: خدمات تدريب المستفيدين.

تعتبر برامج تدريب المستفيدين في غاية الأهمية للمكتبات الجامعية بسبب ضخامتها وضخامة جمهورها مقارنة مع غيرها من المكتبات، وتنظيم برامج تدريب المستفيدين تهدف إلى تأصيل الأبعاد التالية :-

1/10/10: أهداف خدمة تدريب المستفيدين:-

1- تهيئة المستفيد للتعرف على كافة الإمكانات المتاحة له للحصول على المعلومات.

2- تعريف المستفيد بأساليب ووسائل للحصول على المعلومات

3- تعريف المستفيد بالأسلوب الأمثل للتعبير عن إستفساره وتحديد مجال إهتمامه حيث يمكن أن يؤدي سوء صياغة الإستفسار إلى عدم إسترجاع المعلومات المناسبة رغم تواجد وتوافر هذه المعلومات في المكتبة.

4- خلق روح إيجابية لدى المستفيدين تجاه تلقي المعلومات بشكل عام وتجاه خدمات المكتبة بشكل خاص.

2/10/10: مقومات خدمة تدريب المستفيدين ووسائلها :-

1- مكان الخدمات وأقسام المكتبة أو المركز.

2- قواعد ولوائح المكتبة.

3- استخدام الفهارس.

4- وسائل الإفادة من أوعية المعلومات

5- شرح للخدمات المكتبية التي تقدمها المكتبة

6- أين يتم البحث عن المعلومات ؟ وكيف يتم البحث ؟

7- ما هي أنواع المعلومات ؟

8- كيف يتم الاستفادة المثلى من المعلومات المتاحة ؟

9- شرح تفصيلي لمكونات النظام في المكتبة ومراحل تقييم خدمات المعلومات.

10- كيف يتفاعل ويتكامل نظام المعلومات بالمكتبة. ومراصد البيانات.

11- كيف تعرض المشكلة أو كيف يصاغ الاستفسار ليطرح على مركز المعلومات.

11/10: خدمات الإحاطة الجارية والبث الانتقائي :

وهي نظام لاستعراض الوثائق المتوافرة حديثا ، واختيار المواد وثيقة الصلة باحتياجات فرد أو جماعة ، وتسجل هذه المواد من أجل إشعار هؤلاء الأفراد أو الجماعات الذي ترتبط هذه المواد باحتياجاتهم. وهي تسمية حديثة نسبيا لأنشطة مألوفة في خدمات المعلومات، بكل فئاتها ومستوياتها.(1)

1/11/10 : وسائل تقديم خدمة الإحاطة الجارية :-

تقدم المكتبات الجامعية خدمة الإحاطة الجارية للمستفيدين منها عن عدة وسائل وطرق تتمثل في:-

1- استخدام البريد الالكتروني: (2)

يعد البريد الالكتروني من أحدث وسائل الاتصال، ويحقق أسلوب المراسلة بالبريد الالكتروني المميزات التالية :-

أ. إمكانية تحويل الرسالة الواحدة إلي عدة أشخاص.

ب. إمكانية تحديث أية معلومات لدي مجموعة المستفيدين.

ج. توفير التكاليف

د. إمكانية الاحتفاظ بنسخة من الرسائل المرسلة والواردة.

---

(1) حشمت قاسم. خدمات المكتبات. مصدر سابق ص 325.

(2) أمل وجيه مصطفي. البريد الالكتروني في مكتباتنا العربية. مجلة المكتبات والمعلومات. س 12. ع 4. 1993. ص 5- 58.

2- الاتصال الهاتفي:-

تستخدم هذه الطريقة عادة في الهيئات والشركات الصغيرة أو عندما تدعو الحاجة إلي إيصال المعلومات المتخصصة المعينة إلي طالبيها بسرعة بالغة.

3- إصدار النشرات الإخبارية:-

وتحتوي هذه النشرات علي المواد الإخبارية أو التحليلات أو الموجزات الإعلامية التي تساعد في عمليات اتخاذ القرار أو تطوير النشاط العلمي والفني للمؤسسة بدأت هذه الخدمة في الشركات الصناعية ثم انتقلت إلي المصالح الحكومية. وقد تلجأ المكتبة إلي تصوير المواد واستنساخها ثم إرسالها وان كان قد يؤدي إلي تضخم حجم النشرة وصعوبة استخدامها وقد تستخدم وسائل الاتصال عن بعد.

4- تمرير الدوريات:

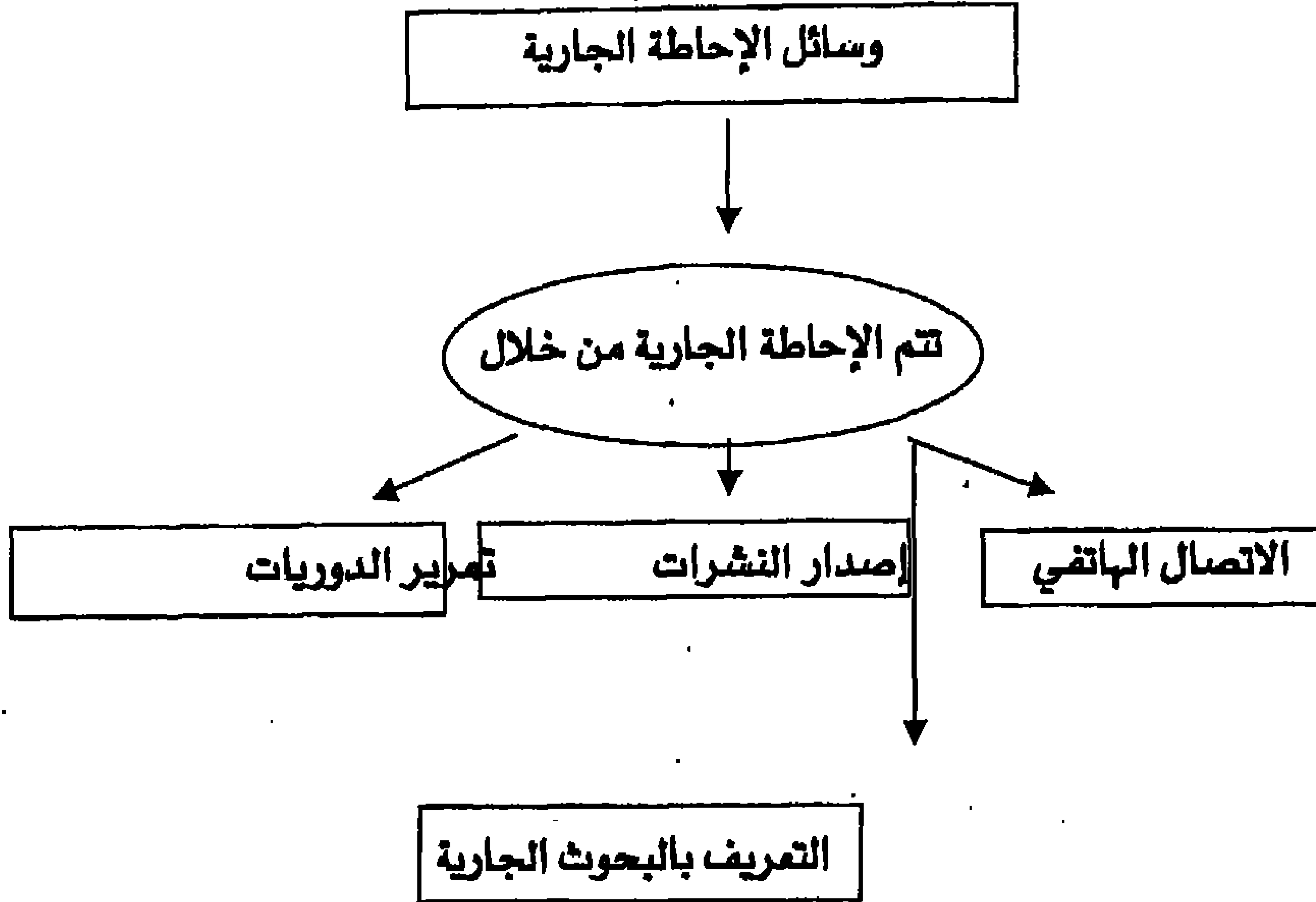
ويتمثل في تمرير الأعداد الجارية من الدوريات علي المستفيدين من أقدم أشكال الإحاطة الجارية وأكثرها انتشارا واقدرها علي اجتذاب اهتمام المستفيدين، سواء كان ذلك بتمرير الدورية نفسها أو قائمة محتوياتها.

4- التعريف بالبحوث الجارية:-

ويقصد بها إحاطة الباحثين بجهود الآخرين والثانية إدارية تخدم أهداف التنسيق وترشيد استثمار الموارد المالية والبشرية المتاحة، وعادة ما تهدف خدمات المعلومات الخاصة بالبحوث الجارية >

ويتم ذلك عن طريق النظام الآلي للمكتبة.

خريطة مقترحة لإجراءات الإحاطة الجارية



خريطة تدفق عمليات الاحاطة الجارية

12/10: البث الانتقائي للمعلومات:-

البث الانتقائي للمعلومات هو خدمة مستمرة لبث الوثائق والمراجع والمستخلصات والبيانات التي يجري انتقاؤها وفقا لاتجاهات واهتمامات المستفيدين.

12/10/ 1: أهداف خدمة البث الانتقائي للمعلومات :-

تهدف خدمة البث الانتقائي للمعلومات الي:

1- توفير وقت المستفيد.

2- المساعدة في تجميع المواد التي تخص موضوع معين.

3- تكوين ملفات خاصة باهتمامات المستفيدين.

ويشير حشمت قاسم بأن خدمة البث الانتقائي للمعلومات يمكن أن تحقق هدفين رئيسيين هما :-

1- توفير خدمة الإحاطة الجارية لكل مستفيد.

2- توفير وقت المستفيد باستبعاد الوثائق أو المعلومات التي لا تناسبه.

- **مكونات ومتطلبات خدمة البث الانتقائي:-**

تتكون خدمة البث الانتقائي للمعلومات من المكونات التالية :-

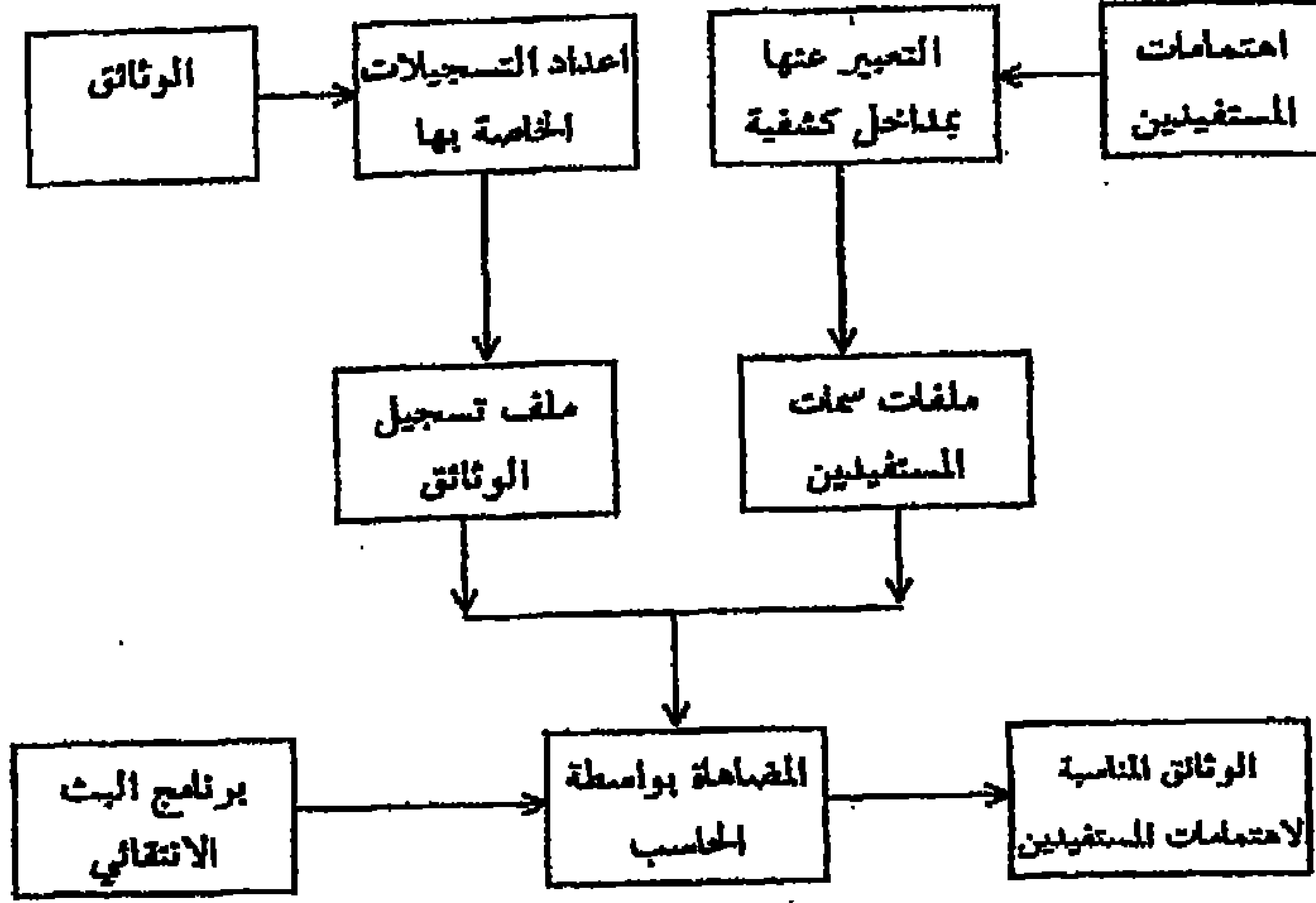
1- **ملفات المستفيدين:** وتشمل هذه الملفات علي معلومات كاملة عن المستفيدين من النظام، مثل، الاسم، العنوان الدرجة العلمية موضوع التخصص ومصطلحات الاهتمام.

2- **ملف الوثائق:** يحتوي هذا الملف علي معلومات ببليوجرافية كاملة عن الوثائق الداخلة إلي نظام بالإضافة إلي واصفات أو مصطلحات تعكس موضوعات هذه الوثائق وتستخدم في استرجاعها.

3- **المطابقة(المضاهاة)** حيث يتم مضاهاة المصطلحات في ملف الوثائق بمثيلاتها في ملف المستفيدين لانتقاء تلك الوثائق التي تهم المستفيد بعينه.

4- **الإعلام:** حيث يتم إرسال المعلومات عن هذه الوثائق للمستفيدين مطابقة لاحتياجاتهم بالوسيلة المناسبة.

خريطة مقترحة لإجراءات البث الانتقائي



خريطة تدفق عمليات البث الانتقائي

13/10: خدمات ذوي الاحتياجات الخاصة:

تنقسم فئات ذوي الاحتياجات الخاصة إلي الفئات التالية:-

1- المعاقون (حركيا- عقليا) وتقدم لهم الخدمات التالية:-

- توفير مجموعات من المواد المكتبية والتعليمية والمهنية اللازمة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- توفير المواد السمعية والبصرية للمتخلفين عقليا من اجل مساعدتهم بإيصال المعلومات لهم بطريقة سهلة ومشوقة.
- عند تصميم أثاث المكتبة يجب مراعاة هذه الفئة من المجتمع من حيث تخصيص أثاث مناسب لهم.
- التعاون مع الهيئات والمؤسسات ذات العلاقة برعاية ذوي الاحتياجات الخاصة.

1- **المعاقون سمعيا.**

الإعاقة السمعية يقصد بها عدم القدرة علي السمع، وللمكتبات دور في كبير في تقديم خدماتها لهذه الفئة الخاصة من المجتمع ويتمثل هذا الدور فيما يلي:-

- استخدام الوسائل المرئية لتقديم المعلومات.
- استخدام لغة الإشارة.

المعاقون بصريا:-

المعاقون بصريا هم مجموعة من المعاقين لا يستطيعون القراءة البصرية بأية وسيلة تكبير، ويبرز دور المكتبة الجامعية في خدمة هؤلاء تتمثل في هذه الوسائل:-

1- **الكتب بلغة بريل:** وهي الكتب بطريقة بريل ويتداولها المكفوفين في العالم، وتعتمد علي النقط، وتتميز بسهولة تعلمها.

2- **طريقة جون:** وهو نوع من الخط يعتمد علي الأبجدية الاعتيادية (وتعتمد علي رسم الحروف بشكل بارز)

3- **المطبوعات ذات الخط الكبير:** وتكون هذه المطبوعات ملائمة لضعاف البصر.

4- **الكتب الناطقة.**

14/10: تسويق خدمات المكتبة:

1- **الندوات وتدريب المستفيدين والمعارض:-** تقوم بعض مراكز المعلومات ببعض الأنشطة الإضافية كعقد الندوات وتدريب

المستفيدين وتنظيم المعارض، ويقصد بالمعارض هنا تجميع بعض المقالات والكتب التي تتناول بعض الموضوعات أو الأحداث الجارية مثلاً وعمل معرض بها يتاح للمستفيدين والمعنيين بها.

ومن بين الأنشطة التدريبية التى يمكن أن تقوم بها مراكز المعلومات تدريب المستفيدين على تطبيق وإستخدام النظام الآلي للمكتبة أو على استخدام الإنترنت .

هذا وينبغي أن يكون هناك كتيب أو نشرة للمكتبة لتعريف الجمهور بنوعية وطبيعة الخدمات التي تقدمها من بين الخدمات سابقة الذكر، إلى جانب عرض لقواعد الاستعارة ولائحة استخدام المكتبة والتي تنص على وجود الخدمات الفرعية من تصوير وطباعة وأسعارها وما إلى ذلك.

حيث يتم إتباع الأساليب التالية لتسويق خدمات المكتبة:-

1- المعارض.

2- أسرة أصدقاء المكتبة.

3- المطبوعات والأدلة.

4- برامج أحداث الساعة.

5- الإعلان في وسائل الإعلام المختلفة.

6- اللوحات الإرشادية خارج نطاق الجامعة. (1)

---

(1) شريف كامل شاهين. نحو إستراتيجية لتسويق خدمات المكتبات والمعلومات في مكتباتنا العربية. مجلة المكتبات والمعلومات. س 12. ع4 . 1993. ص 5- 58.

مراجع الفصل السابع

- ابراهيم محمد تركي. دراسات في مناهج البحث العلمي، الإسكندرية: دار الوفاء، 2006.
- أمنية خير توفيق. إدارة العاملين بمكتبات الجامعات الحكومية والخاصة بمصر: دراسة تقويمية مقارنة (رسالة دكتوراه).- جامعة الإسكندرية: كلية الآداب، 2009.
- أحمد بدر. المكتبات الجامعية: دراسة في المكتبات الأكاديمية والشاملة.- ط2.- القاهرة : مكتبة غريب.(د.ت)
- أبو الفتوح حامد: المدخل الي علوم المكتبات.- الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2001.
- أحمد بدر. محمد فتحي عبد الهادي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والبحثية.- القاهرة: مكتبة غريب، 1978.
- أحمد بدر. محمد فتحي عبد الهادي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والشاملة.- القاهرة : مكتبة غريب، 1978.
- أنور أحمد رسلان. القانون الإداري.- القاهرة: دار النهضة العربية، 1994.
- ثروت بدوي. القانون الإداري.- القاهرة : دار النهضة العربية، 1974.

- حامد الشافعي دياب. إدارة المكتبات الجامعية : أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية.- القاهرة: دار غريب للطباعة، 1994.
- حشمت قاسم.- المكتبة والبحث.- القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
- ربحي مصطفي عليان.- إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم.- عمان: ذار صفاء، 2002.
- شعبان عبد العزيز خليفة. تشريعات الكتب والمكتبات والمعلومات في مصر.- القاهرة: الدار ا لمصرية اللبنانية، 1997.
- شعبان عبد العزيز خليفة. المحاورات في مناهج البحث في علم المكتبات والمعلومات.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1997. ص41.
- صبيح إيهاب محمد رزيق. الإدارة الأسس والوظائف.- الإسكندرية: دار الكتب العلمية ، 2001.
- طعيمة الجرف. القانون الإداري: أساليبه ووسائله.- القاهرة: دار النهضة العربية، 1985.
- علي منصور . مبادئ الادارة: اسس ومفاهيم.- القاهرة: مجموعة النيل العربية. 1990.
- عبد الله محمد عبد الرحمن. ادارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية.- الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2001 .

- علي السلمي. السلوك التنظيمي.- القاهرة: مكتبة غريب للطباعة والنشر، 1988.
- علي محمد منصور. مبادئ الادارة.- القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999.
- علي شريف. ادارة المنظمات الحكومية.- الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- علي محمد منصور. مبادئ الإدارة.- القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999.
- عبد الله محمد عبد الرحمن. ادارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية.- الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2001.
- عبد اللطيف صوفي: مدخل الي علوم المكتبات والمعلومات.- منشورات جامعة قسطنطينة، 2001.
- عبد الغفار حنفي. اساسيات تنظيم وادارة الاعمال.- الاسكندرية: دار الجامعة، 2004.ص 173.
- عثمان غنيم. التخطيط : أسس و مبادئ عامة.- عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع 2006م .
- علي شريف. ادارة المنظمات الحكومية.- الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003.

-عبد الغفار حنفي. أساسيات إدارة منظمات الأعمال و الوظائف و الممارسات الإدارية "، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، جامعة الإسكندرية، 2006.

- عمر همشري. الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات.- الاردن: مؤسسة الرؤي الحديثة، 2001.

- عبد الغفار حنفي. أساسيات إدارة منظمات الأعمال و الوظائف و الممارسات الإدارية .- الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2006م.

- ماجد راغب الحلو. القانون الاداري.- الاسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1987.

- محمد برهان . أنظمة المعلومات الإدارية.- عمان : جامعة القدس المفتوحة، 1996.

- محمد عصام المصري. أساسيات العملية الإدارية.- القاهرة : مكتبة عين شمس للطباعة و النشرو التوزيع، 1985.

- محمد بهجت كشك. مدخل الي ادارة المنظمات الاجتماعية: الاسكندرية(د.ن) 1997.

- محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008.

- محمد محمد الهادي. الادارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات.- القاهرة: المكتبة الاكاديمية، 1990.

- مـدحت محمـد أبـو النصـر. الأداء الإداري المتميـز.- القـاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008.
- محمد برهان. أنظمة المعلومات الإدارية .- عمان : جامعة القدس المفتوحة، 1996.
- نبيل الحسيني النجار، ناجي فوزي خشبة. الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات - القاهرة: المكتبة العصرية ،2007.
- يحيي عبد العزيز عمر. التشريع المصري في مجال الأرشيف:أهميته ودوره التنظيمي في مواجهة المشكلات الأرشيفية والتطورات الحديثة (رسالة ماجستير).- جامعة بني سويف : كلية الآداب، 1998.

المراجع الأجنبية

- Wallace, Linda K., Libraries, missi.n & marketing: writing missi.n statements that w.rk, Chicag.: American Library Ass.ciati.n, 2004.
- Singer, Paula M. & Griffith, Gail, Successi.n planning in the library: devel.ping leaders, managing change, Chicag.: American Library Ass.ciati.n, 2010.
- -Ladens.n, Alex. (ed.), American library laws, 4th ed., Chicag.: American Library Ass.ciati.n, 1993.
- -Nasri, William Z. (ed.), Legal issues f.r library and inf.rmati.n managers, New Y.rk: Haw.rth Press, 1997.
- Min.w, Mary& Lipinski, T.mas A., The library's legal answer b..k, Chicag. : American Library Ass.ciati.n, 2003.
- Bielefield, Arlene and Cheeseman, Lawrence, Techn.l.gy and c.pyright law: a guideb..k f.r the

library, research, and teaching pr.fessi.ns, New Y.rk: Neal-Schuman Publishers, 1997.

- Nimmer, David, C.pyright : sacred text, techn.l.gy, and the DMCA, New Y.rk : Kluwer Law Internati.nal, 2002.
- C.gswell, R.bert C.pyright law f.r unpublished manuscripts & archival c.llecti.ns, N.Y.: Glanville Publishers, 1992.
- Waxer, Barbara M. and Baum, Marsha L., Internet surf and turf--revealed: the essential guide t. c.pyright, fair use, and finding media, B.st.n, Mass.: Th.ms.n C.urse Techn.l.gy, 2006.
- Stueart, R.bert D. and M.ran, Barbara B., Library and inf.rmati.n center management, 7th ed., Westp.rt, C.nn.: Libraries Unlimited, 2007.
- Giesecke, J.an Practical strategies f.r library managers, Chicag.: American Library Ass.ciati.n, 2001.
- Rinaldy, Car.line, Trends in rare b..ks & d.cuments special c.llecti.ns management, New Y.rk: Primary Research Gr.up, 2008.
- Evans, G. Edward & Ward, Patricia Layzell, Management basics f.r inf.rmati.n pr.fessi.nals, 2nd ed. New Y.rk: Neal-Schuman Publishers, 2007.

قائمة المحتويات

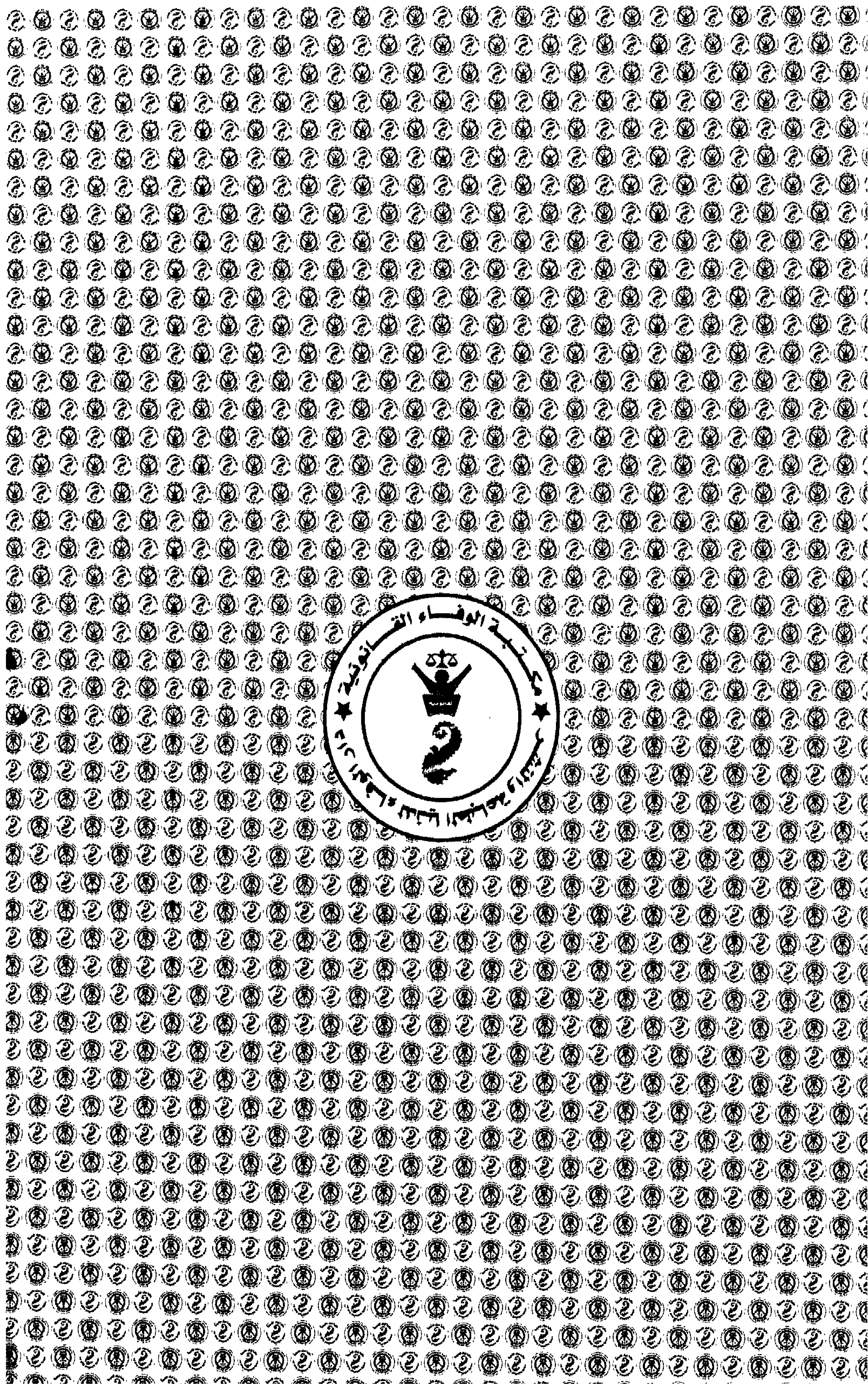
الموضوع	رقم الصفحة

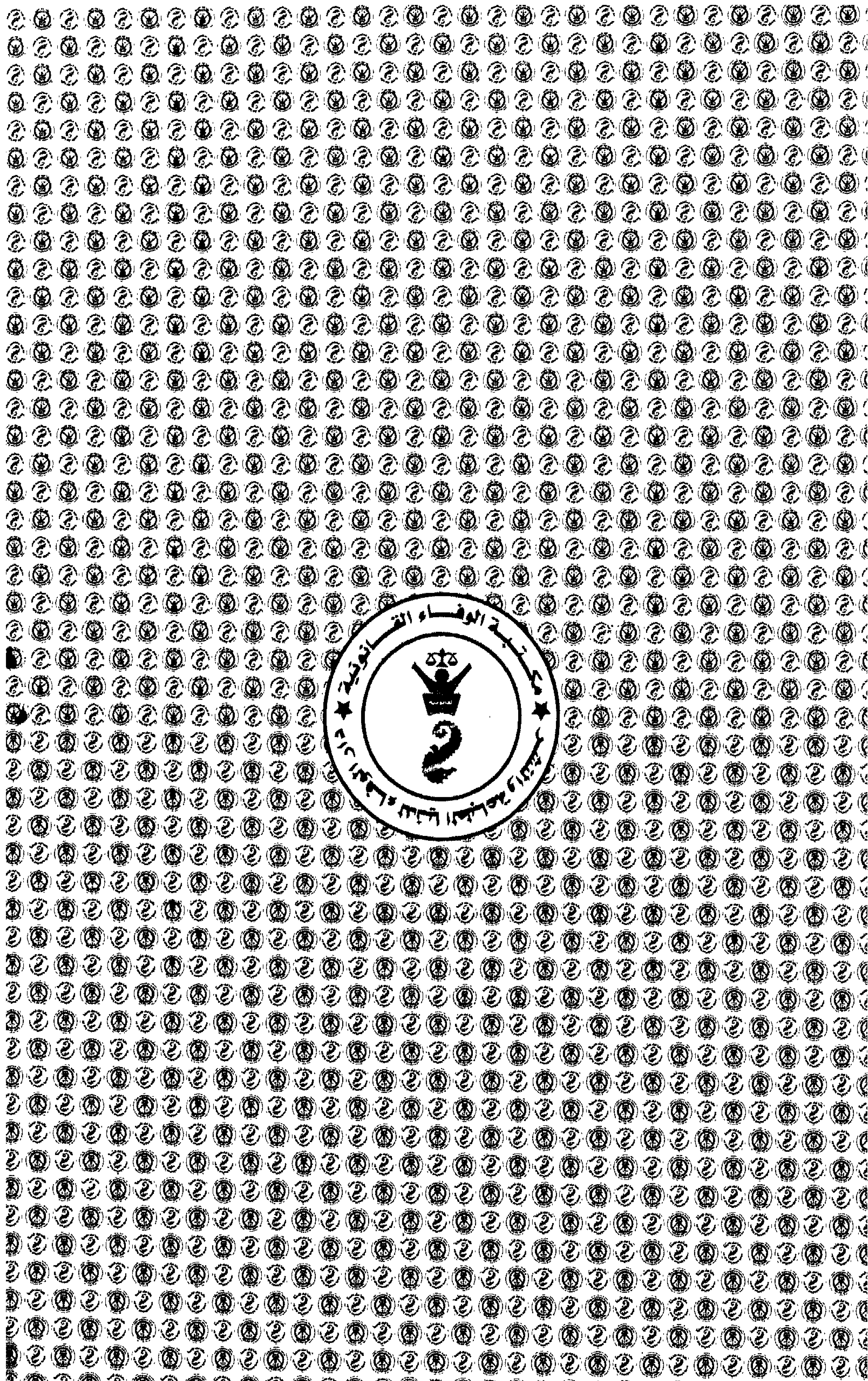
الموضوع	رقم الصفحة

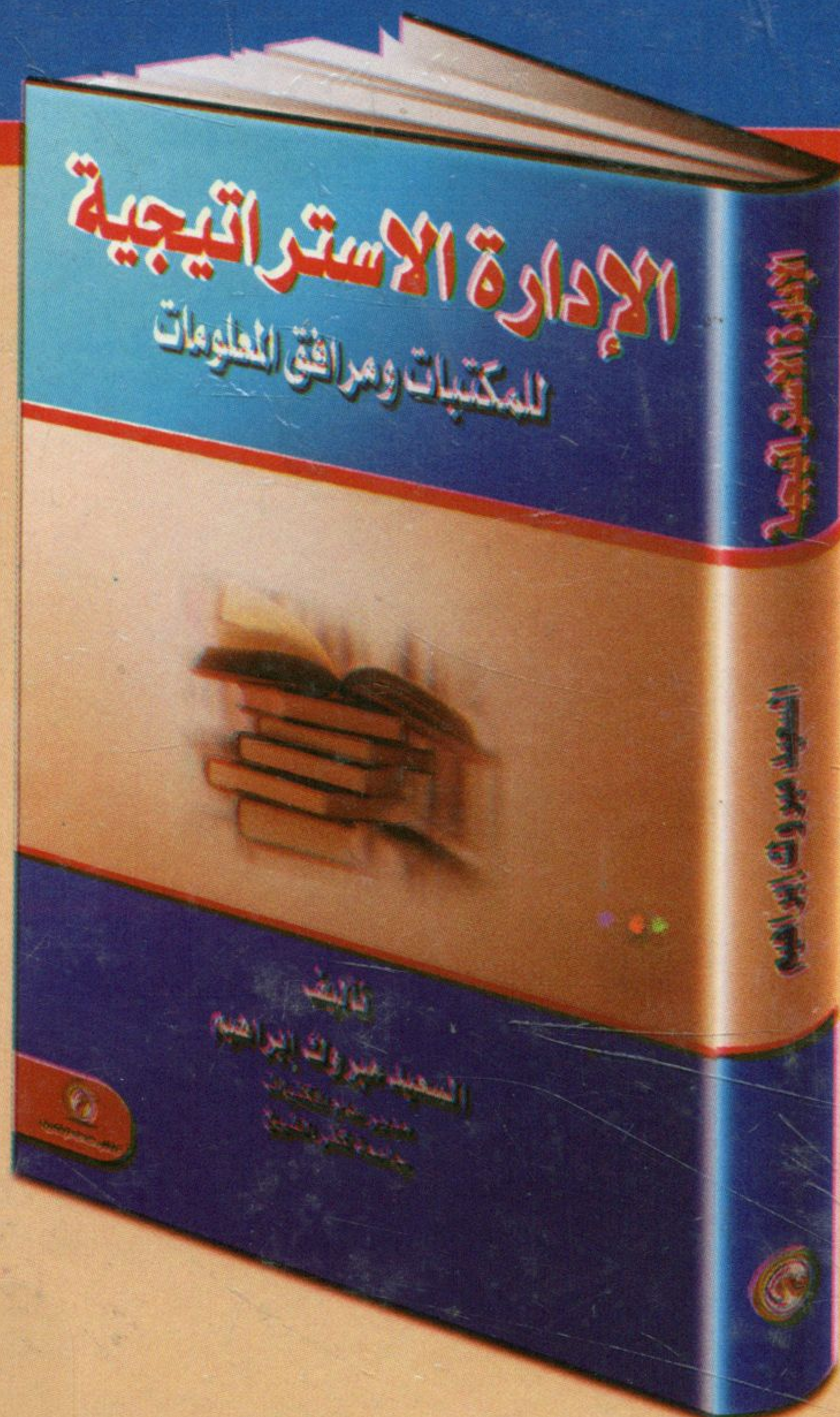


رقم الإيداع : 2013/8790
الترقيم الدولى : 3-99-6413-977-978

مع تحيات
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
تليفاكس: 5404480 - الإسكندرية


مكتبة الوفاء القانونية


مكتبة الوفاء القانونية



الناشر
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
٥٩ ش محمود صدقى متفرع من العيسوى سيدى بشر - الاسكندرية
تليفاكس: ٥٤٠٤٤٨٠ / ٠٠٢٠٣ - الاسكندرية

